

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΠΜΣ «Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων»
Διπλωματική εργασία

**«Τεχνικές Ανάλυσης και Διαχείρισης Κινδύνων για την Υλοποίηση
Πληροφοριακών Έργων»**

Χασιώτης Αργύριος ΜΤΕ1166

Επιβλέπων Καθηγητής: Θεμιστοκλέους Μαρίνος

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2013

Περίληψη

Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα ευρύ φάσμα προβλημάτων κατά την υλοποίηση μεγάλων έργων πληροφορικής ενώ καταγράφουν μια σειρά από αδυναμίες και κινδύνους που αφορούν τα οικονομικά κόστη, τις χρονικές προθεσμίες και την ποιότητα των νέων πληροφορικών συστημάτων. Ο εντοπισμός και η διαχείριση κινδύνων έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για την επιτυχία αυτών των πληροφοριακών συστημάτων και παρόλο που θα έπρεπε να αποτελεί την κύρια επιχειρησιακή στρατηγική αντιθέτως παρατηρείται μια εγκατάλειψη της μοίρας της διαχείρισης κινδύνου στην ανθρώπινη διαίσθηση και πρωτοβουλία με οδυνηρές συνέπειες για την εκτέλεση των έργων. Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η περιγραφή των τεχνικών αναγνώρισης κινδύνων, η επιλογή αντιμετώπισης κινδύνων, η παρακολούθηση σχεδίου αντιμετώπισης κινδύνων και η εφαρμογή των διαδικασιών αυτών στο νέο πληροφοριακό έργο με τίτλο «Υλοποίηση Τελωνειακών Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών - ICISnet». Κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια υλοποιείται μέσω συγκεκριμένων τεχνικών και τα δεδομένα που αντλήθηκαν προσφέρουν ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να οδηγήσει σε εγκυρότερα και πιο γενικευμένα συμπεράσματα.

Το Ηλεκτρονικό τελωνείο είναι μια πολύ σημαντική εξέλιξη που στοχεύει στην παροχή διαλειτουργικών τελωνειακών συστημάτων, προσβάσιμων στους οικονομικούς φορείς σε ολόκληρη την Κοινότητα με αντικατάσταση των τελωνειακών διαδικασιών που σήμερα βασίζονται στο χαρτί, με αντίστοιχες διασαφήσεις ηλεκτρονικής μορφής σε όλο το εύρος της ΕΕ, δημιουργώντας έτσι ένα πιο αποτελεσματικό, απλούστερο και σύγχρονο τελωνειακό περιβάλλον. Το ICISnet θα αντικαταστήσει το υπάρχον Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων και θα υποστηρίζει την λειτουργία της Τελωνειακής Υπηρεσίας, με χρήση κεντροποιημένων λειτουργιών και υπηρεσιών που θα προσφέρονται ηλεκτρονικά στους συναλλασσόμενους.

Η διαχείριση κινδύνου είναι απαραίτητη προϋπόθεση όχι μόνο για τη δημιουργία μιας πολιτικής ασφαλείας, αλλά και για τη κατασκευή ενός ολοκληρωμένου, σταθερού, με γερά θεμέλια, σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος. Το κυριότερο στοιχείο είναι η αναγνώριση των αντιμέτρων προστασίας και η χρήση των καταλληλότερων από αυτά

ώστε να αντιμετωπισθεί με επιτυχία μια τυχόν μη ομαλή λειτουργία του συστήματος. Έτσι είναι σημαντικό να ενσωματωθεί η διαχείριση κινδύνων στην αρχική, εννοιολογικά σχεδιαστική φάση των έργων καθώς και σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής ενός συγκεκριμένου έργου.

Λέξεις Κλειδιά: κίνδυνος, διαχείριση κινδύνων, εντοπισμός κινδύνων, αξιολόγηση κινδύνων, αντιμετώπιση και παρακολούθηση κινδύνων, πιθανότητα, επιπτώσεις, ποιοτική και ποσοτική ανάλυση, πληροφοριακό έργο

Abstract

Most public organizations face a wide range of problems in implementing large IT projects and record a number of weaknesses and risks relating to the financial costs, deadlines and quality of new information systems. Identifying and managing risk are of great importance for the success of these systems and although they should be the main business strategy instead there is an abandonment of fate risk management on human intuition and initiative with painful consequences for the implementation of projects. The purpose of this thesis is to describe the technical risk identification, selection of risk management, monitoring project risk management and the application of these procedures in the new information project entitled "Implementation Custom Electronic Services – ICISnet". Each of these stages is implemented through specific techniques and pooled data provide a useful tool that can lead to authoritative and more generalized conclusions.

The electronic office is a very important development that aims to provide interoperable customs systems, accessible to economic operators throughout the Community by replacement of customs procedures currently paper based, with corresponding declarations in electronic form across the entire EU , thus creating a more efficient , simpler and modern customs environment. The ICISnet will replace the existing Integrated Customs Information System and support the functioning of the Customs Service, using centralized functions and services offered to transacting electronically.

Risk management is a prerequisite not only for creating a security policy , but also for the construction of an integrated, stable, with a solid foundation, modern information system. The main element is the recognition of protection countermeasures, and the use of the most appropriate of them to deal successfully with potential abnormal system operation. So it is important to incorporate risk management in the initial conceptual design phase of the project and throughout the life cycle of a specific project.

Ευχαριστίες

Με την ευκαιρία ολοκλήρωσης της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό τμήμα θα ήθελα ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ.Θεμιστοκλέους Μαρίνο που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα και για την πολύτιμη βοήθειά σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, όλους τους καθηγητές του προγράμματος, τα μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης αλλά και την οικογένειά μου για τη στήριξη που μου παρείχε όλο αυτό το διάστημα.

Οκτώβριος 2013

Αργύρης Ηρ. Χασιώτης

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	i
Abstract.....	iii
Ευχαριστίες	iv
Πίνακας Περιεχομένων	v
Ευρετήριο Σχημάτων.....	1
Ευρετήριο Πινάκων.....	1
Φύλλα Διαχείρισης Κινδύνου.....	1
1.1 Εισαγωγή στο θέμα.....	4
1.2 Σκοπός και αντικείμενο έρευνας.....	5
1.3 Δομή Εργασίας	5
Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	7
2.1 Γενικά περί κινδύνων.....	7
2.1.1 Ορισμός του κινδύνου	8
2.1.2 Τύποι κινδύνων.....	10
2.2 Προέλευση και επίδραση των κινδύνων	11
2.3 Γενικά στοιχεία.....	15
2.4 Μέθοδοι εντοπισμού	17
2.5 Περιγραφή της προτεινόμενης διαδικασίας.....	30
2.6 Ανάλυση Κινδύνων.....	34
2.6.1 Ποιοτική ανάλυση	34
2.6.1.1 Ποιοτικές κλίμακες.....	35
2.6.1.2 Πίνακας κινδύνων	39
2.6.1.3 Κατάταξη κινδύνων	41
2.6.2 Ποσοτική ανάλυση	46
2.7 Αντιμετώπιση Κινδύνου	49
2.8 Παρακολούθηση Κινδύνου	54
Κεφάλαιο 3: Πληροφοριακά Συστήματα Δημόσιας Διοίκησης	57
3.1 Δημόσιες Επενδύσεις Πληροφορικής	57
3.2 Χαρακτηριστικά Επενδύσεων Πληροφορικής στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.....	58
3.3 Πληροφοριακά Συστήματα Δημόσιας Διοίκησης.....	61
3.4 Εντοπισμός και διαχείριση κινδύνων έργων πληροφορικής στο Δημόσιο Τομέα.....	63
Κεφάλαιο 4: Μελέτη Περίπτωσης	65

4.1 Συνοπτική ιστορία των τελωνείων στην Ελλάδα	65
4.1.1 Αρμοδιότητες Τελωνειακής Υπηρεσίας.....	68
4.1.2 Ηλεκτρονικό Τελωνείο / e-Customs	71
4.2 ICISnet:	76
4.2.1 Όραμα, Χρονοδιάγραμμα και Χαρακτηριστικά.....	77
4.2.2 Αρχιτεκτονική Εφαρμογών του ICISnet	78
4.2.3 Διαδικτυακή Πύλη - Παρουσίαση και Διαχείριση Περιεχομένου	82
4.2.4 Υποσυστήματα ICISnet	85
Κεφάλαιο 5: Εφαρμογή Μεθοδολογίας Διαχείρισης Κινδύνου	89
5.1 Αναγνώριση Πιθανών Κινδύνων.....	90
5.2 Ποιοτική Ανάλυση Κινδύνων.....	94
5.3 Αξιολόγηση των Κινδύνων	108
5.4 Παρουσίαση Φύλλων Κινδύνου.....	111
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	223
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	227

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1: Διαχωρισμός κινδύνων κατά φύση και προέλευση	11
Σχήμα 2: Παράγοντες αβεβαιότητας έργου	12
Σχήμα 3: Εξέλιξη αβεβαιότητας κατά τη διάρκεια του έργου	13
Σχήμα 4: Δομή και χαρακτηριστικά κινδύνων.....	14
Σχήμα 5: Σχήμα διαφοροποίησης δεδομένων, πληροφορίας και γνώσης.....	16
Σχήμα 6: Φύλλο ανάλυσης SWOT	26
Σχήμα 7: Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων.....	31
Σχήμα 8: Μέθοδοι αντιμετώπισης των κινδύνων	50
Σχήμα 9: Υποσυστήματα ICISnet.....	81

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Πιθανότητα εμφάνισης κατά AIRMIC, 2002.....	36
Πίνακας 2: Συνέπεια κατά AIRMIC, 2002	36
Πίνακας 3: Πιθανότητα εμφάνισης κατά PMI, 2000	36
Πίνακας 4: Συνέπεια κατά PMI, 2000.....	37
Πίνακας 5: Πιθανότητα εμφάνισης κατά USA DoD, 2003	37
Πίνακας 6: Συνέπεια κατά USA DoD, 2003.....	38
Πίνακας 7: Παράδειγμα έκθεσης κινδύνων κατά PMI, 2000	40
Πίνακας 8: Κατάταξη κινδύνων έργου	42
Πίνακας 9: Πίνακας κινδύνων με συγκεκριμένους κινδύνους	43
Πίνακας 10: Συνολική έκθεση κινδύνου έργου.....	45
Πίνακας 11: Σύγκριση έργων βάσει κινδύνων	46
Πίνακας 12: Κλίμακα πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου	95
Πίνακας 13: Κλίμακα συνέπεια του κινδύνου.....	96
Πίνακας 14: Πιθανότητα Εμφάνισης Κινδύνων στο Πληροφοριακό Έργο (ποιοτική προσέγγιση)	96
Πίνακας 15: Επίπεδο Συνέπειας Κινδύνων στο Πληροφοριακό Έργο (Ποιοτική Προσέγγιση).....	102
Πίνακας 16: Έκθεση Κινδύνων στο Πληροφοριακό Έργο (ποιοτική προσέγγιση).....	111

Φύλλα Διαχείρισης Κινδύνου

Φύλλο Κινδύνου 1: Σεισμοί.....	112
Φύλλο Κινδύνου 2: Πλημμύρες.....	113
Φύλλο Κινδύνου 3: Ακραία καιρικά φαινόμενα.....	114
Φύλλο Κινδύνου 4: Τρομοκρατικές Ενέργειες-Βανδαλισμοί	115
Φύλλο Κινδύνου 5: Πολεμικές Καταστάσεις.....	116
Φύλλο Κινδύνου 6: Καταστροφή-Κλοπή του υλικού.....	117
Φύλλο Κινδύνου 7: Αλλοίωση, υποκλοπή, καταστροφή πληροφοριών-Προσβολή συστήματος από hacker	118
Φύλλο Κινδύνου 8: Εκδήλωση Πυρκαγιάς στο χώρο εγκατάστασης.....	119
Φύλλο Κινδύνου 9: Εκδήλωση πυρκαγιάς σε γειτονικές εγκαταστάσεις	120
Φύλλο Κινδύνου 10: Διαρροή υδάτων.....	121
Φύλλο Κινδύνου 11: Αδυναμία Ηλεκτροδότησης.....	122
Φύλλο Κινδύνου 12: Χρήστες που αντιτίθενται στην αλλαγή	123
Φύλλο Κινδύνου 13: Συγκρούσεις μεταξύ των χρηστών.....	124
Φύλλο Κινδύνου 14: Χρήστες με αρνητική στάση απέναντι στο έργο.....	125
Φύλλο Κινδύνου 15: Χρήστες που δεν δείχνουν εμπιστοσύνη στο έργο.....	126
Φύλλο Κινδύνου 16: Έλλειψη συνεργασίας των χρηστών με την ομάδα έργου	127
Φύλλο Κινδύνου 17: Έλλειψη της απαιτούμενης εκπαίδευσης του προσωπικού.....	128
Φύλλο Κινδύνου 18: Μη αποτελεσματικότητα του προσωπικού	129

Φύλλο Κινδύνου 19: Ανεπαρκή ή ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων	130
Φύλλο Κινδύνου 20: Ανεπαρκής προσδιορισμός όλων των εμπλεκόμενων φορέων.....	131
Φύλλο Κινδύνου 21: Κινητοποιήσεις (απεργίες) των συνδικαλιστικών οργάνων	132
Φύλλο Κινδύνου 22: Μη έγκαιρη διαθεσιμότητα μηχανημάτων και εξοπλισμού.....	133
Φύλλο Κινδύνου 23: Έλλειψη απαιτούμενων πόρων	134
Φύλλο Κινδύνου 24: Βλάβες υλικού και εξοπλισμού.....	135
Φύλλο Κινδύνου 25: Ακαταλληλότητα Λογισμικού.....	136
Φύλλο Κινδύνου 26: Ανεπαρκής υποστήριξη και συντήρηση εξοπλισμού	137
Φύλλο Κινδύνου 27: Ανεπαρκής ποιότητα υλικών και εξοπλισμού	138
Φύλλο Κινδύνου 28: Έλλειψη εφεδρικού σχεδίου απρόσκοπτης λειτουργίας του συστήματος.....	139
Φύλλο Κινδύνου 29: Διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις για το σύστημα.....	140
Φύλλο Κινδύνου 30: Μη επαρκώς προσδιορισμένες απαιτήσεις του συστήματος	141
Φύλλο Κινδύνου 31: Ασαφείς απαιτήσεις του συστήματος	142
Φύλλο Κινδύνου 32: Λανθασμένες απαιτήσεις του συστήματος	143
Φύλλο Κινδύνου 33: Εξάντληση πόρων του συστήματος	144
Φύλλο Κινδύνου 34: Λανθασμένη εκτίμηση των χρηστών του συστήματος.....	145
Φύλλο Κινδύνου 35: Λανθασμένη βάση δεδομένων αποθήκευσης των στοιχείων.....	146
Φύλλο Κινδύνου 36: Έλλειψη ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων των πολιτών	147
Φύλλο Κινδύνου 37: Χρήση νέας τεχνολογίας	148
Φύλλο Κινδύνου 38: Ανεπαρκής εξέταση διαθέσιμων τεχνολογιών	149
Φύλλο Κινδύνου 39: Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας με δεδομένες τις ανάγκες και απαιτήσεις του έργου	150
Φύλλο Κινδύνου 40: Επιλογή υπερβολικά καινοτόμας τεχνολογίας χωρίς εξασφάλιση της κατάλληλης υποστήριξης και εναλλακτικών επιλογών.....	151
Φύλλο Κινδύνου 41: Επιλογή απαξιωμένης ή ξεπερασμένης τεχνολογίας	152
Φύλλο Κινδύνου 42: Ανεπαρκής εκτίμηση επιπέδου πολυπλοκότητας έργου.....	153
Φύλλο Κινδύνου 43: Υπερεκτίμηση ή υποτίμηση δυνατοτήτων ανταπόκρισης στο αναγνωρισθέν επίπεδο πολυπλοκότητας.....	154
Φύλλο Κινδύνου 44: Υψηλό επίπεδο τεχνικής πολυπλοκότητας.....	155
Φύλλο Κινδύνου 45: Χρήση μη ώριμης τεχνολογίας.....	156
Φύλλο Κινδύνου 46: Χρήση τεχνολογίας που δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενα έργα.....	157
Φύλλο Κινδύνου 47: Ανεπαρκής εκτίμηση λειτουργικότητας έργου	158
Φύλλο Κινδύνου 48: Ανεπαρκής εκτίμηση κόστους λειτουργίας και συντήρησης.....	159
Φύλλο Κινδύνου 49: Ανεπαρκής προσδιορισμός πόρων για την κάλυψη κόστους λειτουργίας και συντήρησης	160
Φύλλο Κινδύνου 50: Ανεπαρκής εκτίμηση αναγκών διασύνδεσης ή ένταξης σε γενικότερο σύστημα λειτουργίας.....	161
Φύλλο Κινδύνου 51: Κατανομή έργου σε πολύ μικρό αριθμό υποέργων με μεγάλη δυσκολία διαχείρισης και συντονισμού	162
Φύλλο Κινδύνου 52: Ανεπαρκής εκτίμηση συνδέσεων και διεπαφών μεταξύ δραστηριοτήτων κατά την κατανομή σε υποέργα	163
Φύλλο Κινδύνου 53: Ανεπαρκής εκτίμηση συνέργειας και συμπληρωματικότητας με άλλα έργα.....	164
Φύλλο Κινδύνου 54: Έλλειψη αποδοτικής μεθοδολογίας για την διαχείριση του έργου	165
Φύλλο Κινδύνου 55: Μη επιμελής παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου.....	166
Φύλλο Κινδύνου 56: Πλημμελής παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος έργου.....	167
Φύλλο Κινδύνου 57: Ανελαστικά χρονοδιαγράμματα	168
Φύλλο Κινδύνου 58: Ανεπαρκής εκτίμηση των απαραίτητων πόρων	169
Φύλλο Κινδύνου 59: Ελλιπής σχεδιασμός του έργου	170
Φύλλο Κινδύνου 60: Μη καθορισμένοι με σαφήνεια στόχοι του έργου	171
Φύλλο Κινδύνου 61: Έλλειψη εμπειρίας του διαχειριστή έργου.....	172
Φύλλο Κινδύνου 62: Αναποτελεσματική επικοινωνία	173
Φύλλο Κινδύνου 63: Ανεπαρκή ή ακατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης έργων προς ένταξη	174
Φύλλο Κινδύνου 64: Μη επαρκής ωριμότητα εντασσόμενων έργων.....	175
Φύλλο Κινδύνου 65: Ένταξη έργων συνολικού προϋπολογισμού μεγαλύτερου του προβλεπόμενου ανά κατηγορία δράσης.....	176

Φύλλο Κινδύνου 66: Πλημμελής παρακολούθηση πληρωμών έργων.....	177
Φύλλο Κινδύνου 67: Λάθος κατανομή του κεφαλαίου.....	178
Φύλλο Κινδύνου 68: Έλλειψη οικονομικών πόρων.....	179
Φύλλο Κινδύνου 69: Μείωση προϋπολογισμού	180
Φύλλο Κινδύνου 70: Λανθασμένη κοστολόγηση του έργου.....	181
Φύλλο Κινδύνου 71: Λανθασμένη κατανομή σημαντικότητας στις εφαρμογές του συστήματος.....	182
Φύλλο Κινδύνου 72: Ανεπαρκής εκτίμηση του χρονοδιαγράμματος όλων των δραστηριοτήτων	183
Φύλλο Κινδύνου 73: Ανεπαρκής συντονισμός εμπλεκόμενων φορέων	184
Φύλλο Κινδύνου 74: Ανεπαρκής υποστήριξη των τελικών δικαιούχων	185
Φύλλο Κινδύνου 75: Χρονοβόρες διαδικασίες ολοκλήρωσης ελέγχων.....	186
Φύλλο Κινδύνου 76: Περιορισμένος χρόνος για την ουσιαστική διεξαγωγή των ελέγχων	187
Φύλλο Κινδύνου 77: Μη παρακολούθηση συμμορφώσεων με τις υποδείξεις των ελέγχων.....	188
Φύλλο Κινδύνου 78: Αδυναμία εξασφάλισης εξειδικευμένης εξωτερικής υποστήριξης για την διενέργεια των ελέγχων.....	189
Φύλλο Κινδύνου 79: Έλλειψη ή ανεπάρκεια επικοινωνίας μεταξύ αρχής διαχείρισης προγράμματος και φορέα υλοποίησης έργου	190
Φύλλο Κινδύνου 80: Έλλειψη εμπειρίας στα μέλη της ομάδας.....	191
Φύλλο Κινδύνου 81: Έλλειψη εμπειρίας στον έλεγχο έργων και προγραμμάτων.....	192
Φύλλο Κινδύνου 82: Ανεπαρκώς εκπαιδευμένα μέλη της ομάδας ανάπτυξης	193
Φύλλο Κινδύνου 83: Έλλειψη συνέχειας (στελεχών και εμπειρίας) από προηγούμενα έργα και προγράμματα	194
Φύλλο Κινδύνου 84: Έλλειψη ιδιαίτερων ικανοτήτων των μελών της ομάδας που απαιτούνται από το έργο	195
Φύλλο Κινδύνου 85: Πλημμελής εκπαίδευση των στελεχών της αρχής διαχείρισης ως προς τις προβλεπόμενες διαδικασίες του θεσμικού πλαισίου υλοποίησης.....	196
Φύλλο Κινδύνου 86: Χρονοβόρες διαδικασίες εκπαίδευσης και ενημέρωσης ως προς τις αλλαγές των διαδικασιών του θεσμικού πλαισίου	197
Φύλλο Κινδύνου 87: Πλημμελής τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών.....	198
Φύλλο Κινδύνου 88: Ανεπαρκής (αριθμητικά και ποιοτικά) σύνθεση ομάδας ελέγχου	199
Φύλλο Κινδύνου 89: Μη διαθεσιμότητα ομάδας υποστήριξης του συστήματος.....	200
Φύλλο Κινδύνου 90: Ακαταλληλότητα τη ομάδας που καθορίζει τις απαιτήσεις του συστήματος	201
Φύλλο Κινδύνου 91: Προκαταλήψεις ή έλλειψη αντικειμενικής κρίσης ομάδας ελέγχου.....	202
Φύλλο Κινδύνου 92: Αλλαγή των νομοθετικών ρυθμίσεων κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου .	203
Φύλλο Κινδύνου 93: Όροι του συμβολαίου επιδέχονται διαφορετικών ερμηνειών.....	204
Φύλλο Κινδύνου 94: Οι συνθήκες αναθεώρησης των τιμών του συμβολαίου είναι μη καθορισμένες	205
Φύλλο Κινδύνου 95: Λανθασμένη επιλογή συστήματος δημοπράτησης με βάση το είδος του έργου, το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο αλλά και τις ανάγκες	206
Φύλλο Κινδύνου 96: Χρονοβόρες διαδικασίες δημοπράτησης	207
Φύλλο Κινδύνου 97: Μη επίτευξη ικανοποιητικής συμμετοχής στη δημοπράτηση.....	208
Φύλλο Κινδύνου 98: Διαβλητότητα συστήματος αξιολόγησης των προσφορών	209
Φύλλο Κινδύνου 99: Αναξιοκρατία στην ανάθεση του έργου	210
Φύλλο Κινδύνου 100: Ανεπαρκής τήρηση των προβλεπόμενων κανόνων (τήρηση πρακτικών, εγκρίσεις, κοινοποιήσεις, κτλ.).....	211
Φύλλο Κινδύνου 101: Ύπαρξη αμφισβητήσεων και ενστάσεων κατά του αποτελέσματος	212
Φύλλο Κινδύνου 102: Ασαφής ή ανεπαρκής καθορισμός των ρητρών κακής εκτέλεσης ή καθυστερήσεων	213
Φύλλο Κινδύνου 103: Αγωγές-Μηνύσεις.....	214
Φύλλο Κινδύνου 104: Αλλαγές στην διοίκηση του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου.....	215
Φύλλο Κινδύνου 105: Επιχειρηματικές πολιτικές που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο έργο	216
Φύλλο Κινδύνου 106: Ασταθές οργανωσιακό περιβάλλον.....	217
Φύλλο Κινδύνου 107: Διαδικασία αναδιάρθρωσης του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου ..	218
Φύλλο Κινδύνου 108: Δύσκαμπτη-γραφειοκρατική οργανωτική δομή.....	219
Φύλλο Κινδύνου 109: Εξάρτηση του φορέα υλοποίησης από πολλούς εξωτερικούς φορείς	220
Φύλλο Κινδύνου 110: Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού	221
Φύλλο Κινδύνου 111: Έλλειψη προσωπικού	222

1.1 Εισαγωγή στο θέμα

Ο περισσότερες Δημόσιες Διοικήσεις σε όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν πάρα πολλά προβλήματα κατά την υλοποίηση μεγάλων έργων πληροφορικής και η Ελλάδα δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα αυτό. Παρατηρούμε δηλαδή μια σειρά από αδυναμίες και κινδύνους που παρουσιάζονται ιδιαίτερα συχνά σε υλοποιούμενα έργα και αφορούν διάφορα επιχειρησιακά πεδία. Σημειώνεται ότι οι παραπάνω κίνδυνοι εμφανίζονται ακόμα και σε χώρες που βρίσκονται σε πολύ καλύτερη θέση στον τομέα των τεχνολογιών πληροφορική είτε αυτό αφορά τον δημόσιο είτε τον ιδιωτικό τομέα. Έτσι συναντούμε καθυστερήσεις εργολάβων που επηρεάζουν το προγραμματισμό του έργου, ασαφή καθορισμό απαιτήσεων του συστήματος, διάφορα οικονομικά, νομικά και οργανωτικά ζητήματα που επηρεάζουν τους στόχους ενός έργου.

Λαμβάνοντας υπόψη την σημασία και την πολυπλοκότητα του κινδύνου, η επιτυχία της αντιμετώπισης του δεν εξαρτάται από μια καλά οργανωμένη διαδικασία και μια διαισθητική ικανότητα σκέψης αλλά από κάτι πολύ περισσότερο. Είναι ο επιστημονικός κλάδος με την ονομασία διαχείριση κινδύνου (Risk Management) που επιτρέπει την μεθοδολογική προσέγγιση της αντιμετώπισης του κινδύνου με μια δομημένη εφαρμογή διαδικασιών.

Η διαχείριση των κινδύνων σε έργα είναι πεδίο επιστημονικής ενασχόλησης που βρίσκεται ακόμα σε δυναμική εξέλιξη και αν και ξεκίνησε αρκετά παλαιότερα, γνώρισε σημαντική εξέλιξη και οργανώθηκε ως τομέας επιστήμης μετά το 1990. Εμπεριέχει εκτός από τις επιστημονικές μεθόδους και κάποιες ειδικές τεχνικές που μπορεί κάποιος ανάλογα με τις ιδιαίτερες ικανότητες του να τις εφαρμόζει με μεγαλύτερη επιτυχία από κάποιον άλλο, γεγονός που δείχνει ότι δεν θα πρέπει να αγνοούμε την σημασία των ικανών και ταλαντούχων στελεχών και τον βαθμό εντοπισμού και μείωσης των κινδύνων σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Ο σωστά σκεπτόμενος μάνατζερ είναι αυτός που θα εντοπίσει τους κινδύνους, το είδος, τα αίτια και το πόσο σημαντικοί είναι αυτοί οι κίνδυνοι και αναλόγως θα πάρει τα κατάλληλα μέτρα για να τους αντιμετωπίσει.

Στόχο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η αξιολόγηση κάποιων επιλεγμένων κινδύνων και ανεύρεση των μεθόδων διαχείρισης κινδύνου που

χρησιμοποιούνται στα πληροφοριακά συστήματα και η αποδοτικότητα των τεχνικών αυτών.

1.2 Σκοπός και αντικείμενο έρευνας

Γίνεται έτσι αντιληπτό ότι η οργανωμένη προσπάθεια Ανάλυσης και Διαχείρισης Κινδύνου έχει να προσφέρει σημαντική βοήθεια στους οργανισμούς ως προς την κατεύθυνση αποφυγής και ελέγχου επικίνδυνων καταστάσεων, που σε διαφορετική περίπτωση θα θεωρούνταν απρόβλεπτες, αλλά ταυτόχρονα και προς τη θεώρηση νέων πρακτικών ή προσπαθειών που προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες

Σκοπός:

Σκοπός της έρευνας είναι η ανάλυση της έννοιας «Διαχείριση Κινδύνων» και η εμβάθυνση στους παράγοντες που την πλαισιώνουν. Μέσα από αυτή την έρευνα θα γίνουν πλήρως κατανοητοί οι παράγοντες αυτοί και θα είναι εφικτή η άρτια αντιμετώπιση του κινδύνου σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή έργο.

Αντικείμενα έρευνας:

Τα αντικείμενα της έρευνας είναι η θεωρητική ανάλυση της έννοιας «Διαχείριση Κινδύνων» μέσω της σχετικής βιβλιογραφίας, η μελέτη ενός πραγματικού περιβάλλοντος και η εφαρμογή μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων που εμφανίζονται στην υλοποίηση ενός έργου.

1.3 Δομή Εργασίας

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται μία εισαγωγή στο αντικείμενο της παρούσας εργασίας και παρατίθενται ο σκοπός και η δομή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, περιλαμβάνεται η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστούν εν συντομία τα αποτελέσματα από τις βασικότερες πιο σύγχρονες επιστημονικές μελέτες που σχετίζονται με αυτό την διαχείριση κινδύνων. Επίσης παρατίθενται τα βασικά βήματα της μεθοδολογίας που θα ακολουθήσουμε προκειμένου να εφαρμόσουμε την διαχείριση κινδύνου όσον αναφορά στην ανάλυση της μελέτης περιπτώσεων (case study).

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια γενικότερη αναφορά για τα πληροφοριακά συστήματα της δημόσιας διοίκησης, τις δημόσιες επενδύσεις πληροφορικής και γενικότερα για τα χαρακτηριστικά επενδύσεων πληροφορικής στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το έργο καθώς και κάποιες παραμέτρους ώστε να τονιστεί η σπουδαιότητα υλοποίησης του πληροφοριακού συστήματος. Η ανάλυση βασίστηκε τόσο στο υλικό που μαζέψαμε όσο και στην προσωπική εμπειρία συμμετοχής σε έργα κατά την μέχρι τώρα επαγγελματικής μας σταδιοδρομία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η εφαρμογή της μεθοδολογίας που παρουσιάστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο εντοπίζοντας τους πιθανούς κινδύνους στο συγκεκριμένο έργο και στην συνέχεια θα μελετηθούν και θα αναλυθούν εκείνοι που ενδέχεται να αποτελέσουν εμπόδιο στην ανάπτυξη και την εφαρμογή του συστήματος.

Στο έκτο κεφάλαιο η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων και προκύπτουν κατευθύνσεις για την αποτελεσματική διαχείριση του έργου. Τέλος ακολουθεί η καταγραφή της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η παρούσα εργασία.

Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Γενικά περί κινδύνων

Ο όρος κίνδυνος παραπέμπει άμεσα σε μια αρνητική έννοια η οποία έχει τη μορφή απειλής. Η διαχείριση των κινδύνων υπεισέρχεται ενσυνείδητα ή ασυνείδητα σχεδόν σε κάθε πεδίο επιστημονικής διεργασίας. Ως ασυνείδητη εφαρμογή εννοείται η μη δομημένη εφαρμογή διαδικασιών και η μη ενσυνείδητη χρήση γνωστών τεχνικών για τη διαχείριση των κινδύνων. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να συναντήσει κανείς στη νομική επιστήμη, όπου οι δικηγόροι χρησιμοποιούν συχνά «λογικές» που σχετίζονται με τους κινδύνους και τις εφαρμόζουν σε μοντέλα για την απόφαση του να προχωρήσει κανείς σε συμβιβασμό ή να πάει σε αντιδικία. Οι παράγοντες που υπεισέρχονται σε μια τέτοια απόφαση αφορούν το καθαρό κέρδος ή ζημία από το συμβιβασμό, στο καθαρό κέρδος ή ζημία από την αντιδικία, την πιθανότητα καταδίκης, κ.λπ.

Η διαχείριση των κινδύνων σε έργα είναι ένα πεδίο επιστημονικής ενασχόλησης που βρίσκεται ακόμα σε δυναμική εξέλιξη, ιδιαίτερα στην, Ελλάδα, αλλά και στην Ευρώπη και την Αμερική (Tatsiopoulos et al, 2003). Η ενασχόληση με το πεδίο αυτό, αν και ξεκίνησε αρκετά παλαιότερα, γνώρισε σημαντική εξέλιξη και οργανώθηκε ως τομέας επιστήμης (τομέας της διοίκησης έργων) μετά το 1990. Η βεβαιότητα ότι όλα τα έργα περιέχουν κινδύνους και επιπλέον ότι το μέγεθος της επιτυχίας ενός έργου βρίσκεται σε αναλογία με την αρχική έκθεσή του σε κινδύνους, άνοιξαν το δρόμο σε επιστήμονες από όλο τον πλανήτη να ασχοληθούν με τη νέα επιστήμη.

Παρά ταύτα, σύμφωνα με παλαιότερη δημοσίευση του International Project Management Association (IPMA στο Hillson, 2001) σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων αναφέρεται ότι: «*Η τέχνη της διαχείρισης κινδύνου είναι ο εντοπισμός όλων των κινδύνων και η μείωση τους σε ένα αποδεκτό επίπεδο*». Ο αναγνώστης πρέπει να εστιάσει σε τρία βασικά σημεία του ορισμού αυτού. Αρχικά, η διαχείριση κινδύνου αναφέρεται ως τέχνη και όχι ως επιστήμη. Φυσικά, η δήλωση αυτή θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο μέτρο που της αναλογεί. Κάθε διαδικασία διοίκησης (management), άρα και η διαχείριση των κινδύνων, εμπεριέχει εκτός από τις επιστημονικές μεθόδους και ειδικές τεχνικές που μπορεί να εφαρμόζονται από τους υπεύθυνους, με μεγαλύτερη ή μικρότερη επιτυχία, ανάλογα με το «ταλέντο» του καθενός. Αυτό, φυσικά, δε σημαίνει ότι η διαχείριση των κινδύνων θα πρέπει να

εγκαταλείψει τη σφαίρα της επιστήμης, αλλά, αντιθέτως, σημαίνει ότι δε θα πρέπει να παραμερίζεται η προσπάθεια εντοπισμού στελεχών με ιδιαίτερες ικανότητες για την εφαρμογή των μεθόδων που έχουν αναπτυχθεί.

Το δεύτερο σημείο στο οποίο πρέπει να σταθούμε σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό είναι ο εντοπισμός «όλων» των κινδύνων. Είναι πρακτικά ανέφικτο να μπορεί κανείς να εντοπίσει όλους τους κινδύνους που είναι πιθανό να εμφανιστούν σε ένα έργο ή σε ένα υπό λειτουργία σύστημα. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει η ομάδα που ασχολείται με τη διαχείριση των κινδύνων να εντοπίζει όσο το δυνατό περισσότερους κινδύνους και κατόπιν να αναλύει και να αποφασίζει ποιοι από αυτούς θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Το τρίτο και τελευταίο σημείο αφορά τη μείωση των κινδύνων σε ένα «αποδεκτό» επίπεδο. Η αντίληψη κάθε ανθρώπου σχετικά με το ποιο μπορεί να είναι ένα αποδεκτό επίπεδο κινδύνου είναι πολύ διαφορετική σε σχέση με την αντίληψη των άλλων. Για το λόγο αυτόν, θα πρέπει να διατυπώνεται, όπως θα δείξουμε στη συνέχεια, μια κοινή αντίληψη της επιχείρησης για το τι ακριβώς σημαίνει αποδεκτός κίνδυνος.

2.1.1 Ορισμός του κινδύνου

Το ερώτημα που γρήγορα γεννάται, είναι το τι τελικά περιλαμβάνει η οντότητα που ονομάζουμε κίνδυνο και πώς μπορεί να καθορισθεί. Στην τελευταία έκδοση του εγχειριδίου διοίκησης έργων του Ινστιτούτου (PMI, 2004) δίνεται ο παρακάτω ορισμός για τον κίνδυνο: *«Κίνδυνος είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή κατάσταση που, σε περίπτωση που προκύψει έχει θετική ή αρνητική συνέπεια σε κάποιο στόχο του έργου».*

Θέλοντας να αναλύσει κανείς τον ορισμό αυτό, θα πρέπει αρχικά να επικεντρωθεί στον όρο «αβέβαιο». Ο κίνδυνος λοιπόν είναι ένα γεγονός για το οποίο, εξ ορισμού, δεν μπορούμε να αποφανθούμε για το αν θα συμβεί ή όχι. Μπορούμε ενδεχομένως, να προσδιορίσουμε το πόσο πιθανό είναι να συμβεί αλλά όχι να είμαστε βέβαιοι ότι θα συμβεί. Τυπικό παράδειγμα αποτελούν οι καθυστερήσεις εξαιτίας της γραφειοκρατίας που μπορεί να είναι είτε εσωτερικές (έγκριση αποφάσεων) ή εξωτερικές (επαφή με φορείς του Δημοσίου). Αν και είναι σχεδόν σίγουρο ότι οι καθυστερήσεις αυτές θα προκύψουν, τα στελέχη τείνουν να τις αντιμετωπίζουν συστηματικά ως κινδύνους, αντικατοπτρίζοντας με αυτόν τον τρόπο την υπεραισιοδοξία στις εκτιμήσεις, η οποία οδηγεί, επίσης συστηματικά, σε εσφαλμένα χρονοδιαγράμματα.

Το δεύτερο ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο του ορισμού είναι ότι ο κίνδυνος παρουσιάζεται να έχει «θετική ή αρνητική» συνέπεια. Τα στελέχη που προέρχονται από

καθαρά τεχνικές θέσεις δυσκολεύονται να αποδεχθούν τη θετική έννοια ενός κινδύνου. Θεωρούμε δηλαδή ως κίνδυνο ένα αρνητικό γεγονός που μπορεί να διαταράξει την ομαλή λειτουργία του συστήματος. Το ίδιο ισχύει και στην ασφάλεια εργασίας, όπου λέγοντας ότι οι εργαζόμενοι προφυλάσσονται από κινδύνους εννοούμε από οτιδήποτε μπορεί να τους βλάψει (Μαρμαράς, 2005). Δε συμβαίνει το ίδιο όμως στα στελέχη που προέρχονται για παράδειγμα από τις οικονομικές επιστήμες. Εκεί ο κίνδυνος σχετίζεται άμεσα με την αβεβαιότητα του αποτελέσματος. Το «αρνητικό» δηλαδή για τον επιστήμονα της οικονομίας είναι ότι δεν μπορεί να είναι σίγουρος για την πρόβλεψη του. Πλην όμως, το αποτέλεσμα που θα προκύψει μπορεί να είναι είτε καλύτερο από την πρόβλεψη ή χειρότερο (π.χ. μεταβολή επιτοκίων κεντρικής τράπεζας). Δεδομένου όμως ότι η διοίκηση των έργων περιλαμβάνει όλες τις επιστημονικές ομάδες και αντίστοιχα όλα τα επιστημονικά πεδία (τεχνικά, οικονομικά, νομικά, κ.λπ.) προτείνεται η θεώρηση του κινδύνου ως θετικό ή αρνητικό γεγονός. Οι κίνδυνοι, συνεπώς, διαχωρίζονται σε απειλές και ευκαιρίες ανάλογα με το αν επηρεάζουν αρνητικά ή θετικά τους στόχους του έργου.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να γίνει και ένας άλλος διαχωρισμός σχετικά με τους κινδύνους. Σε κάθε σύστημα που βρίσκεται σε λειτουργία (αντίστοιχα και σε κάθε έργο) υπάρχει η εγγενής αβεβαιότητα. Πρόκειται για τη διακύμανση ενός μεγέθους γύρω από τη μέση τιμή (όπως ακριβώς συμβαίνει στην κανονική κατανομή), η οποία μπορεί και πρέπει να διαχωριστεί από ένα συγκεκριμένο κίνδυνο. Οι παράμετροι αυτοί είναι ιδιαίτερα δύσκολο να μοντελοποιηθούν, πολύ δε περισσότερο να ελεγχθούν. Από την άλλη πλευρά, βρίσκονται οι **αμιγείς κίνδυνοι**, όπως για παράδειγμα ένα ατύχημα ή η αστοχία ενός υλικού που δεν ανήκουν στις συνήθεις καθημερινές αβεβαιότητες, οι οποίοι όμως δημιουργούν καθυστερήσεις (συνήθως πολύ μεγαλύτερες από την εγγενή αβεβαιότητα) και θα μπορούσαν υπό προϋποθέσεις να ελεγχθούν. Κατά τη διαχείριση των κινδύνων ενός έργου ή ενός συστήματος, θα πρέπει να είναι γνωστή η εγγενής αβεβαιότητα και η περαιτέρω ανάλυση να εστιάζεται στους αμιγείς κινδύνους.

Πρακτικά αποτελεί μια επέκταση του συλλογισμού του Turner (1999), ο οποίος διαχωρίζει τους κινδύνους σε δύο είδη. Σε εκείνους που μπορούν να έχουν "μόνο αρνητική επίπτωση (π.χ. αστοχία υλικού) και τους ονομάζει ασφαλίσιμους (insurable risks) και σε εκείνους που μπορεί να έχουν είτε θετική ή αρνητική έκβαση (π.χ. τιμές καυσίμων) και τους χαρακτηρίζει ως επιχειρηματικούς κινδύνους (business risks).

Η τελευταία επισήμανση σχετικά με τον ορισμό του κινδύνου αφορά τις συνέπειες. Οι συνέπειες του κινδύνου πρέπει οπωσδήποτε να έχουν αντίκτυπο σε κάποιο στόχο του έργου, διαφορετικά, αφ' ενός δεν είναι κίνδυνοι και αφ' ετέρου δεν έχουν επίπτωση που να επηρεάζει το έργο.

2.1.2 Τύποι κινδύνων

Αφού διαχωρίσαμε την εγγενή αβεβαιότητα από τους κινδύνους, μπορούμε να προχωρήσουμε στην κατηγοριοποίηση των κινδύνων. Η αναλυτική κατηγοριοποίηση των κινδύνων είναι ένα από τα καλύτερα και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενα εργαλεία εντοπισμού κινδύνων.

Οι κίνδυνοι διαχωρίζονται κυρίως βάσει δύο παραμέτρων (βλ. **Σχήμα 1**). Τη φύση τους και την προέλευσή τους. Όσο αφορά τη φύση τους οι κίνδυνοι μπορεί να είναι ευκαιρίες ή απειλές, επηρεάζοντας σε περίπτωση εμφάνισης θετικά ή αρνητικά, αντίστοιχα, κάποιους από τους στόχους του έργου. Όσο αφορά την προέλευση τους, αυτοί μπορεί να είναι είτε εσωτερικοί ή εξωτερικοί. Ο καλύτερος τρόπος για να διαχωρίσει κανείς έναν εσωτερικό από έναν εξωτερικό κίνδυνο, είναι να αναλογιστεί αν ο οργανισμός που εκτελεί το έργο είναι σε θέση να επηρεάσει, μέσω συγκεκριμένων ενεργειών την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου. Αν ναι, τότε πρόκειται για ένα εσωτερικό κίνδυνο, ενώ αν όχι, ο κίνδυνος κατά πάσα πιθανότητα είναι εξωτερικός. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των εξωτερικών κινδύνων είναι ότι είναι σχεδόν αδύνατο να αλλάξει από κάποια ενέργεια του οργανισμού η πιθανότητα εμφάνισης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο συνδυασμός των δύο καταστάσεων, καθώς δημιουργεί μια εικόνα του οργανισμού για κάθε κίνδυνο. Έτσι, η εικόνα του οργανισμού είναι ιδιαίτερα θετική για τις εσωτερικές ευκαιρίες μια και μπορεί να τις επηρεάσει, οπότε να αυξήσει τη θετική επιρροή. Στον αντίποδα βρίσκονται οι εξωτερικές απειλές, μια και εδώ ο οργανισμός δε μπορεί να επέμβει ώστε να μετριάσει την πιθανότητα εκδήλωσης αρνητικών συνεπειών. Ενδιάμεση κατάσταση αποτελούν οι εξωτερικές ευκαιρίες και οι εσωτερικές απειλές. Στις μεν πρώτες υπάρχουν λίγα να γίνουν, οι δε δεύτερες είναι σημεία προβληματισμού καθώς θα έπρεπε πιθανά να εξαλειφθούν.

	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	Αδιάφορο	Πολύ επιθυμητό
ΑΠΕΙΛΕΣ	Ανεπιθύμητο	Πρόβλημα

Σχήμα 1: Διαχωρισμός κινδύνων κατά φύση και προέλευση

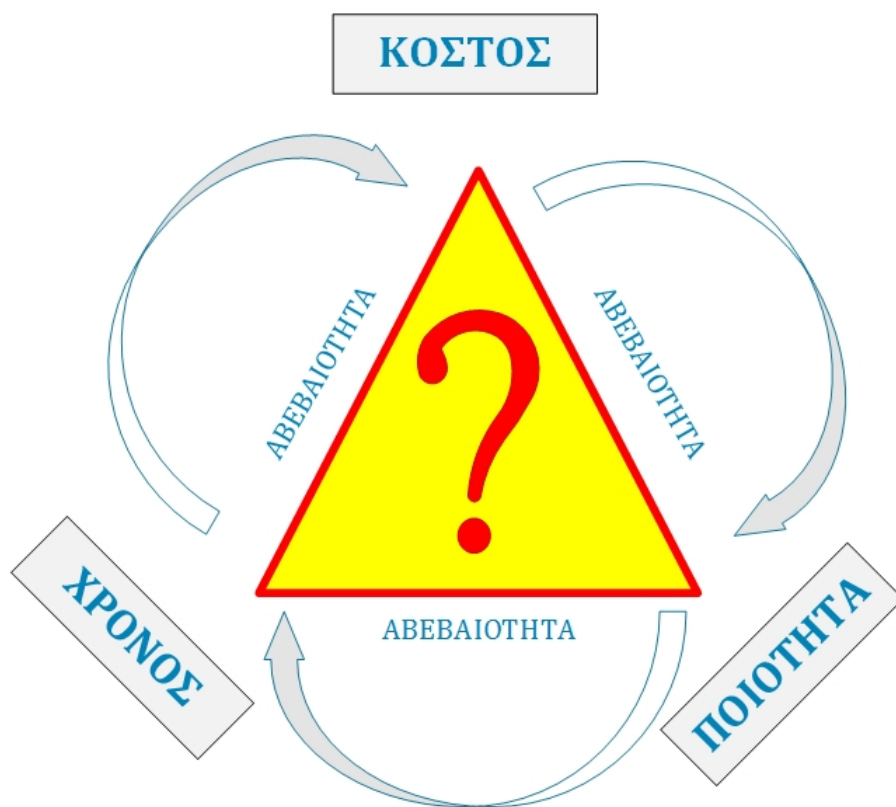
Εκτός από αυτές τις βασικές κατηγορίες κινδύνων, στη βιβλιογραφία (Kliem και Ludin, 1997, Charman and Ward, 1997, κ.λπ.) μπορεί κανείς να βρει και άλλες πολλές κατηγορίες. Για παράδειγμα, οι κίνδυνοι μπορεί να διαχωρίζονται σε κινδύνους που μπορούμε να αποδεχθούμε ή όχι (υποκειμενικό κριτήριο), κινδύνους που έχουν άμεση χρονικά επίπτωση ή όχι και κινδύνους που συμβαίνουν άπαξ ή επαναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου.

Πέρα από τη γενική κατηγοριοποίηση των κινδύνων σύμφωνα με τις γενικότερες ιδιότητές τους (φύση και προέλευση), οι κίνδυνοι διαχωρίζονται και κατά τομείς επίδρασης (διοικητικοί, τεχνικοί, οικονομικοί, κ.λπ.).

2.2 Προέλευση και επίδραση των κινδύνων

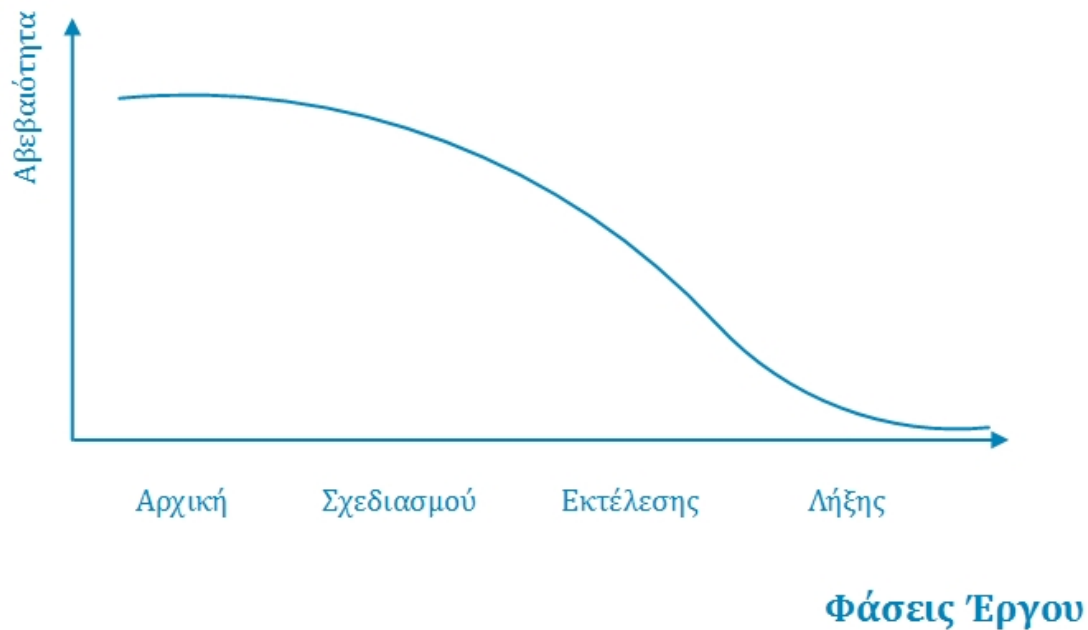
Ένα συνηθισμένο ερώτημα σχετικά με τους κινδύνους είναι η προέλευση τους και η σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτών και της διοίκησης των έργων γενικότερα. Είναι γνωστό ότι οι τρεις βασικές μεταβλητές ενός έργου είναι το κόστος, ο χρόνος και η ποιότητα (βλ. **Σχήμα 2**). Η ισορροπία μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών είναι ιδιαίτερα δύσκολη και η επίτευξή της αποτελεί καθήκον για τον διευθυντή ενός έργου. Όλα θα ήταν ευκολότερα αν οι περιορισμοί βρίσκονταν μόνο στις δύο από τις τρεις μεταβλητές, πλην όμως κάτι τέτοιο δε συμβαίνει. Όλα ή τα περισσότερα έργα έχουν

κάποια συγκεκριμένη απαίτηση σχετικά με την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος, το οποίο ζητούν σε συγκεκριμένο χρόνο και εντός ενός αυστηρά καθορισμένου προϋπολογισμού.



Σχήμα 2: Παράγοντες αβεβαιότητας έργου

Το ενδιαφέρον, δε, είναι ότι σε κανένα έργο δεν μπορεί να γίνει μια απόλυτη εκτίμηση σχετικά με το κόστος και το χρόνο υλοποίησης. Το μόνο που μπορεί αυστηρά να καθοριστεί είναι, συνήθως, η απαιτούμενη ποιότητα (ή απόδοση για τα τεχνολογικά συστήματα). Ένα μεγάλο πλήθος αβέβαιων παραγόντων έρχεται να εμποδίσει τον οργανισμό που κάνει μια προσφορά να εκτιμήσει το κόστος και το χρόνο υλοποίησης (Κηρυττόπουλος, 2003). Ειδικά τη στιγμή που καλείται ο υποψήφιος ανάδοχος ενός έργου να δεσμευθεί για την προσφορά του, η αβεβαιότητα βρίσκεται στη μέγιστη τιμή της καθώς τα στοιχεία είναι ελάχιστα (βλ. Σχήμα 3). Συνεπώς, ο υποψήφιος ανάδοχος αναγκάζεται να δεσμευθεί για το χρόνο και το κόστος (για δεδομένη ποιότητα) και κατόπιν, στο στάδιο της εκτέλεσης, προσπαθεί να τηρήσει αυτά για τα οποία δεσμεύθηκε. Σε αυτό ακριβώς το σημείο υπεισέρχεται η διαχείριση των κινδύνων στα έργα.



Σχήμα 3: Εξέλιξη αβεβαιότητας κατά τη διάρκεια του έργου

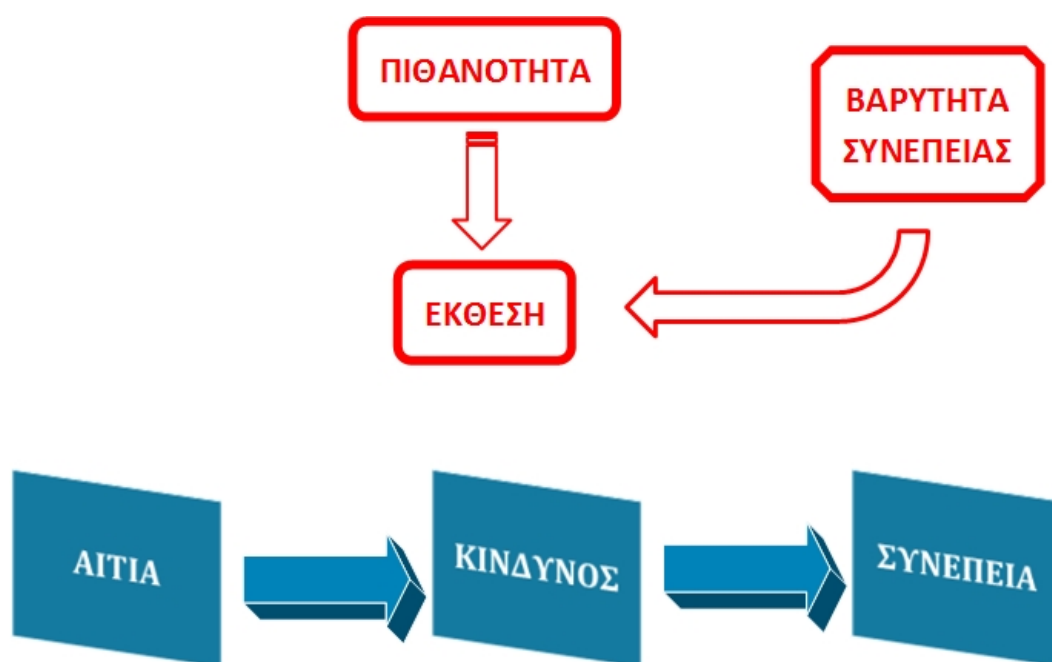
Οι τέσσερις τυπικές φάσεις υλοποίησης ενός έργου είναι η Αρχική φάση, ο Σχεδιασμός, η Εκτέλεση και η φάση Λήξης. Η Αρχική φάση σχετίζεται με τη σύλληψη της ιδέας (τι θέλω να κάνω) και τη μελέτη σκοπιμότητας του έργου. Από το στάδιο αυτό θα προκύψει αν το έργο, του οποίου η υλοποίηση εξετάζεται, συμφέρει ή όχι τον οργανισμό που θέλει να το υλοποιήσει με βάση οικονομικά και στρατηγικά κριτήρια. Η πρώτη αυτή φάση αφορά πάντα τον κύριο του έργου (αυτόν για τον οποίο γίνεται το έργο) και όχι τον ανάδοχο. Αν δηλαδή έχουμε μια κατασκευαστική εταιρεία ή μια εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού, οι οποίες αναλαμβάνουν την υλοποίηση ενός έργου για κάποιο πελάτη τους, τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι τα στάδια του έργου για την ανάδοχο εταιρεία δεν ξεκινούν πριν από τη δεύτερη φάση που είναι ο Σχεδιασμός.

Φθάνοντας κανείς στο στάδιο του σχεδιασμού είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα υλοποιήσει το έργο. Καθορίζονται οι κύριοι στόχοι του έργου και προσδιορίζεται η απαιτούμενη απόδοση και ποιότητα. Περιγράφεται ο τρόπος επίτευξης του αποτελέσματος και κατόπιν διεξάγεται ο προκαταρκτικός και ο αναλυτικός σχεδιασμός του έργου. Παράλληλα, λαμβάνονται οργανωτικές αποφάσεις σχετικά με τους απαιτούμενους πόρους (στελέχη, υλικά και μηχανήματα), τη χρηματοδότηση και τον τρόπο διοίκησης και ελέγχου γενικότερα του έργου (Burke, 2002, Verzuh, 2002).

Αφού ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός (εκτός από τις σπάνιες περιπτώσεις σχεδιασμού και παράλληλης ανάπτυξης ενός έργου), το έργο περνά στη φάση της εκτέλεσης και του

ελέγχου. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία, η οποία έχει σαν στόχο την τελική παραγωγή του επιθυμητού προϊόντος (κτιρίου, λογισμικού, συστήματος,...)

Κάθε κίνδυνος έχει μια πολύ συγκεκριμένη δομή. Ο κίνδυνος δημιουργείται επειδή υφίστανται κάποιες αιτίες και σε περίπτωση που επέλθει, επιφέρει κάποιες συνέπειες στους στόχους του έργου. Κάθε ένα στοιχείο της δομής του κινδύνου (αιτία, κίνδυνος, συνέπεια) διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (πιθανότητα, βαρύτητα, έκθεση). Το **σχήμα 4** είναι αυτό που φαίνεται να μπορεί καλύτερα να περιγράψει τον πραγματικό κόσμο και δείχνει να έχει πρακτική εφαρμογή.



Σχήμα 4: Δομή και χαρακτηριστικά κινδύνων

Η αιτία είναι ένα γεγονός το οποίο ενδεχομένως να οδηγήσει στην εμφάνιση ενός κινδύνου και φυσικά, ένας κίνδυνος μπορεί να έχει περισσότερες από μία αιτίες και μια αιτία μπορεί να αναφέρεται σε πάνω από έναν κινδύνους. Για να χαρακτηριστεί ένα στοιχείο ως αιτία θα πρέπει να μην υπάρχει αμφιβολία σχετικά με την βεβαιότητά του. Αντιθέτως, ο κίνδυνος σύμφωνα με τον ορισμό του είναι ένα «αβέβαιο γεγονός» και φέρει συγκεκριμένη πιθανότητα εμφάνισης, η οποία φυσικά καθορίζεται από τις ήδη υπάρχουσες αιτίες. Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι όσοι περισσότερες αιτίες υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να εμφανιστεί ο κίνδυνος. Το δεύτερο χαρακτηριστικό του κινδύνου είναι η «έκθεση».

Περιφραστικά περιγράφεται ως η έκθεση του έργου στον κίνδυνο ή διαφορετικά το πόσο σημαντικός είναι ο κίνδυνος για το έργο. Η έκθεση προκύπτει από το γινόμενο της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου και της βαρύτητας της συνέπειας.

Το τελευταίο στοιχείο της δομής του κινδύνου είναι η συνέπεια. Περιγράφεται από το χαρακτηριστικό της συνέπειας, που υποδεικνύει το πόσο σημαντική είναι η συνέπεια ενός κινδύνου σε περίπτωση εμφάνισης του, σε σχέση με τους στόχους του έργου. Ένας κίνδυνος μπορεί να έχει περισσότερες της μίας συνέπειας και μια συνέπεια μπορεί να προκαλείται από περισσότερους από έναν κινδύνους.

2.3 Γενικά στοιχεία

Αρκετοί είναι εκείνοι που ξεχωρίζουν το στάδιο του εντοπισμού από τα άλλα της διαχείρισης των κινδύνων. Το κύριο επιχείρημα για το διαχωρισμό αυτόν είναι η βεβαιότητα πως, αν δε γνωρίζει κανείς έναν κίνδυνο, δεν μπορεί να αντιδράσει. Είτε δηλαδή να πάρει μέτρα για να αντιμετωπίσει μια απειλή ή να προβεί σε κατάλληλες ενέργειες για να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία. Εκτός όμως από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την ανεύρεση των κινδύνων, σημαντικό στοιχείο του εντοπισμού είναι και η διαδικασία διατήρησης της γνώσης που προκύπτει από κάθε έργο, έτσι ώστε να γίνεται ευκολότερος και ταχύτερος ο εντοπισμός των κινδύνων σε επόμενα έργα. Ο τρόπος επίτευξης του στόχου αυτού είναι η διατήρηση συστημάτων διαχείρισης γνώσης σχετικά με τους κινδύνους.

Το πλέον σύγχρονο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών, θεωρείται τελευταία ότι πρέπει να αναζητείται στην απόκτηση, τη συντήρηση και την καταγραφή της ενδοεπιχειρησιακής γνώσης.

Η διεθνής βιβλιογραφία (π.χ. Davenport και Prusak, 1998) διαχωρίζει τους όρους δεδομένα (data), πληροφορία (information) και γνώση (knowledge). Μετά από εκτενή μελέτη των όσων έχουν ειπωθεί για το διαχωρισμό των εννοιών δεδομένα, πληροφορία και γνώση, μπορεί κανείς να καταλήξει στο ακόλουθο συμπέρασμα, το οποίο εκφράζεται μέσω του **Σχήματος 6** (Tatsiopoulos et al, 2002).



Σχήμα 5: Σχήμα διαφοροποίησης δεδομένων, πληροφορίας και γνώσης

Στο εν λόγω σχήμα, παρουσιάζεται η μετατροπή των προαναφερθέντων στοιχείων. Αν θέλαμε να εξηγήσουμε αυτήν τη μετατροπή στο εταιρικό περιβάλλον, θα μπορούσαμε να πούμε ότι *δεδομένα* είναι όλα τα στοιχεία που προκύπτουν από την πραγματική εμπειρία και μπορούν να καταγραφούν σαφώς και, συνεπώς, να συντηρηθούν σε κάποιο αποθηκευτικό σύστημα (έγγραφα, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, κ.ά.). Όταν τα δεδομένα αυτά φθάσουν σε κάποιο στέλεχος ή υπάλληλο της εταιρείας παύουν να είναι απλά δεδομένα και μετουσιώνονται σε *πληροφορία*. Η πληροφορία αυτή μπορεί να είναι είτε χρήσιμη ή αδιάφορη για τον παραλήπτη. Όταν η πληροφορία είναι η κατάλληλη και χρησιμοποιηθεί από τον παραλήπτη προς όφελος της επιχείρησης, τότε μπορούμε να μιλάμε για *γνώση*. Αυτή η θεώρηση εύκολα οδηγεί στο κοινά αποδεκτό συμπέρασμα (ενδεικτικά αναφέρεται Mentzas and Apostolou, 1999) ότι το πιο σημαντικό στοιχείο στη διαχείριση γνώσης είναι τα δεδομένα (που συνήθως υπάρχουν σε τεράστιες ποσότητες στις επιχειρήσεις) να φθάσουν ως πληροφορία στον κατάλληλο παραλήπτη στον κατάλληλο χρόνο, έτσι ώστε μέσα από το όφελος που θα προκύψει να μετατραπούν σε γνώση. Αυτό το μοντέλο απεικόνισης είναι επηρεασμένο από τη χαρακτηριστική ρήση «Σοφός δεν είναι αυτός που ξέρει τα πολλά, αλλά εκείνος που γνωρίζει τα χρήσιμα», η οποία αποδίδεται στον Einstein.

2.4 Μέθοδοι εντοπισμού

Κάθε μία από τις μεθόδους εντοπισμού έχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά χαρακτηριστικά και γι' αυτόν το λόγο θα πρέπει, πριν αποφασισθεί ποια μέθοδος εντοπισμού θα χρησιμοποιηθεί, να εξεταστεί η καταλληλότητα καθεμίας από αυτές με βάση τις ειδικές συνθήκες του υπό εξέταση έργου.

Οι μέθοδοι εντοπισμού των κινδύνων παρουσιάζονται στη συνέχεια με τη σειρά που κρίνεται ότι αντιπροσωπεύει το βαθμό χρήσης τους στο πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Συνεντεύξεις

Παρά το ότι οι συνεντεύξεις παρουσιάζονται ως η πιο απλή μέθοδος εντοπισμού κινδύνων, για να καταλήξουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα απαιτείται αυτοί που τις χρησιμοποιούν να διαθέτουν ειδικές δεξιότητες. Οι συνεντεύξεις γίνονται σε κατά τεκμήριο ειδικούς, έτσι ώστε να διαπιστωθούν κίνδυνοι που θα μπορούσαν να έχουν συνέπειες στους στόχους του έργου. Στόχος της συνέντευξης είναι να αποσπάσει την εμπειρία των ειδικών, που άλλοτε είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν και άλλοτε όχι. Οι πιθανοί υποψήφιοι για συνέντευξη είναι τα μέλη της ομάδας έργου, ανώτερα στελέχη με εμπειρία σε αντίστοιχα έργα και συγκεκριμένοι ενδιαφερόμενοι του έργου που θα μπορούσαν να αποκαλύψουν ειδικούς κινδύνους του έργου (π.χ. στόχοι που δεν έχουν σαφώς εκφρασθεί).

Οι συνεντεύξεις μπορούν να είναι δομημένες ή όχι. Σε κάθε περίπτωση, πριν την έναρξη της συνέντευξης θα πρέπει να γίνει μια σύντομη ενημέρωση για το υπό ανάλυση έργο, καθώς επίσης και για το λόγο που επιλέχθηκε το συγκεκριμένο πρόσωπο για να παραχωρήσει τη συνέντευξη. Σε μια μη δομημένη συνέντευξη, τίθεται ένα γενικό θέμα, όπως για παράδειγμα η αναζήτηση κινδύνων για ένα συγκεκριμένο έργο και διενεργείται μια «ανοιχτή» συζήτηση μεταξύ συνεντευξιαζόντων και συνεντευξιαζομένων. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οι δομημένες συνεντεύξεις που βασίζονται σε έναν κατάλογο συγκεκριμένων ερωτήσεων που καλούνται να απαντήσουν οι ειδικοί. Τις περισσότερες φορές, οι συνεντεύξεις έχουν χαρακτηριστικά και από τους δύο τύπους, καθώς αυτό βοηθάει περισσότερο τον εντοπισμό των κινδύνων. Αφού ολοκληρωθούν, οι συνεντεύξεις, αναλύονται από την ομάδα διαχείρισης των κινδύνων και, με αυτόν τον τρόπο, προκύπτουν οι κίνδυνοι που αφορούν το έργο.

Μερικές χρήσιμες συμβουλές για τη διεξαγωγή αποτελεσματικών συνεντεύξεων είναι οι εξής:

- ✓ Παρουσιάστε αναλυτικά τους συνεργάτες που ενδεχομένως έχετε μαζί σας.
- ✓ Κάντε τις «ανοιχτές» ερωτήσεις πριν από αυτές που έχετε προετοιμάσει για να μην επηρεάσετε τον ειδικό.
- ✓ Δημιουργήστε κλίμα εμπιστοσύνης.
- ✓ Μερικά κομπλιμέντα δεν έβλαψαν ποτέ κανένα!
- ✓ Οι διευκρινιστικές ερωτήσεις οδηγούν πολλές φορές σε ουσιαστικές απαντήσεις.
- ✓ Μην ξεχνάτε ότι πρέπει να διαβάζετε και τη γλώσσα του σώματος.
- ✓ Ευχαριστήστε για τη βοήθεια τους ειδικούς και πάρτε την έγκριση τους για ενδεχόμενη νέα συνάντηση.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου των συνεντεύξεων είναι τα εξής:

- 👉 Υπάρχει η δυνατότητα διευκρινιστικών ερωτήσεων
- 👉 Δεν περιορίζεται η ελεύθερη σκέψη του ειδικού όπως συμβαίνει, για παράδειγμα, με τους καταλόγους κινδύνων
- 👉 Μέσω της συνέντευξης μπορούν να εκμαιευτούν σημαντικά στοιχεία για το έργο που δεν αποτυπώνονται εύκολα σε επίσημες αναφορές
- 👉 Με κατάλληλο χειρισμό μπορεί η ομάδα έργου να κερδίσει (χωρίς κόστος) την υποστήριξη ενός ειδικού
- 👉 Η αμεσότητα βοηθά στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης

Ενώ, τα μειονεκτήματα της μεθόδου παρουσιάζονται παρακάτω:

- 👉 Χρονοβόρος διαδικασία
- 👉 Υπάρχει δυσκολία στην ανάλυση των «ανοιχτών» ερωτήσεων
- 👉 Οι ειδικοί δε μιλούν εύκολα για πιθανές αποτυχίες στις δραστηριότητες που τους αφορούν
- 👉 Για να πάρεις πληροφορία, πολλές φορές πρέπει να δώσεις

Ομαδική παραγωγή ιδεών

Η διεξαγωγή της μεθόδου βασίζεται στη δημιουργία ιδεών, την αναζήτηση πιθανών λύσεων για τα προβλήματα ή πιθανών ενισχύσεων για τις ευκαιρίες και την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτεινόμενων ενεργειών. Πρόκειται για μια ελαφρώς δομημένη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την ανοιχτή συζήτηση μεταξύ μιας ομάδας

στελεχών της επιχείρησης στην οποία εφαρμόζεται. Τα στελέχη που συμμετέχουν στην ομαδική παραγωγή ιδεών επιλέγονται με βάση τη σχέση τους με το υπό εξέταση έργο και τις θεωρητικές αλλά και τις πρακτικές γνώσεις που διαθέτουν για το αντικείμενο. Σε κάθε συνεδρία ομαδικής παραγωγής ιδεών, θα πρέπει να υπάρχει ένας έμπειρος συντονιστής ο οποίος θα καθοδηγεί, εν μέρει, τη συζήτηση στα υπό εξέταση θέματα (Osborn, 1963). Το αποτέλεσμα της διαδικασίας είναι η δημιουργία ενός αναλυτικού καταλόγου κινδύνων που ενδεχομένως θα συμβούν και θα επηρεάσουν το έργο. Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου οφείλεται κυρίως στο ότι η ομαδική σκέψη είναι, συνήθως, πιο παραγωγική από την ατομική και επιπλέον η ιδέα ενός μέλους της ομάδας μπορεί να διεγείρει την ανάπτυξη περισσότερων σχετικών ιδεών από άλλα μέλη της ομάδας. Η ομαδική παραγωγή ιδεών είναι η πλέον χρησιμοποιούμενη από επιχειρήσεις μέθοδος εντοπισμού κινδύνων, μετά τις συνεντεύξεις, καθώς μια δημιουργική και ελαφρά δομημένη διαδικασία είναι κατάλληλη για να αντιμετωπίσει την ασταθή φύση των κινδύνων (Grey, 1999). Για να διασφαλισθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα από τη μέθοδο, θα πρέπει να τηρούνται κάποιοι συγκεκριμένοι κανόνες από το συντονιστή, οι οποίοι περιγράφονται στη συνέχεια:

- ✓ Μπορείτε να οργανώσετε πάνω από μία ομάδες και να διενεργήσετε πάνω από μία συναντήσεις.
- ✓ Θα πρέπει να υπάρχουν το λιγότερο δύο μέσα από την ομάδα που θα κρατούν σημειώσεις.
- ✓ Η άνεση των συμμετεχόντων δεν πρέπει να παραμελείται!
- ✓ Μην κρίνετε τις ιδέες που ακούτε, ούτε να επιτρέπετε να τις κρίνουν οι άλλοι.
- ✓ Μην ξεχνάτε στο τέλος να δίνετε στους κινδύνους τη μορφή αιτία - κίνδυνος - συνέπεια
- ✓ Πρέπει να προωθείται η ελεύθερη έκφραση της σκέψης, χωρίς αυτή να περιορίζεται λόγω της αρχικά φαινομενικής πολυπλοκότητας ή του φαινομενικά ανέφικτου σεναρίου της λύσης που προτείνεται.
- ✓ Πρέπει να ενθαρρύνεται η έκφραση μεγάλου αριθμού ιδεών. Στην πρώτη φάση της ομαδικής παραγωγής ιδεών, όσο περισσότερες ιδέες γεννιούνται τόσο το καλύτερο καθώς αυξάνεται η πιθανότητα να προκύψουν κάποιες χρήσιμες ιδέες. Στη δεύτερη φάση της διαδικασίας θα πρέπει να αναζητηθεί τρόπος να συνδυαστούν και να βελτιωθούν οι υπάρχουσες ιδέες.

Σχετικά με τα μειονεκτήματα της μεθόδου, αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τους Diehl και Stroebe (1987), οι ιδέες που παράγονται από μία ομάδα είναι λιγότερες από τις ιδέες που θα παράγονταν αν τα ίδια άτομα λειτουργούσαν μεμονωμένα. Το πρόβλημα οφείλεται στην αδυναμία να εκφραστούν όλες οι ιδέες καθώς τα στελέχη αναμένουν να ολοκληρώσουν τη σκέψη τους οι προηγούμενοι. Το συμπέρασμα αυτό προκάλεσε δημιουργικό χάος στην επιστημονική κοινότητα και η έρευνα στόχευσε στην εξάλειψη αυτού του προβλήματος. Μια κατεύθυνση είναι η χρήση παρόμοιων μεθόδων που ξεπερνούν αυτό το πρόβλημα, όπως οι ειδικές ομάδες (nominal groups), ομάδες δηλαδή στις οποίες οι συμμετέχοντες λειτουργούν μεμονωμένα, χωρίς να έρχονται σε επαφή.

Πλεονεκτήματα

- 👉 Αρκετά εύκολη στην υλοποίηση διαδικασία
- 👉 Γνωστή διαδικασία
- 👉 Μπορεί να δημιουργήσει μεγάλους καταλόγους κινδύνων | γρήγορα
- 👉 Ενθαρρύνεται η δημιουργική σκέψη και η φαντασία και έτσι δημιουργούνται νέες ιδέες
- 👉 Η αλληλεπίδραση μεταξύ των στελεχών είναι πηγή έμπνευσης νέων ιδεών

Μειονεκτήματα

- 👉 Δισταγμός συμμετεχόντων στο να εκφράσουν ελεύθερα την πραγματική τους άποψη
- 👉 Κυριαρχία των περισσότερο «ομιλητικών» στελεχών σε βάρος των στελεχών «ήπιων τόνων»
- 👉 Αδυναμία να εκφραστούν όλες οι ιδέες, καθώς τα στελέχη αναμένουν να ολοκληρώσουν τη σκέψη τους οι προηγούμενοι, οπότε κατόπιν χάνεται ο ειρμός - ξεχνιέται η ιδέα
- 👉 Οι αρχικές ιδέες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο σκέψης των υπολοίπων
- 👉 Αν δεν υπάρχει έμπειρος συντονιστής, μπορεί να πλατειάσει η συζήτηση

Ένας άλλος τρόπος για την εξάλειψη του προβλήματος είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, και η ανάπτυξη της λεγόμενης ηλεκτρονικής ομαδικής παραγωγής ιδεών. Η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών δεν περιορίζει μόνο την αδυναμία έκφρασης όλων των ιδεών όταν τα στελέχη αναμένουν να ολοκληρώσουν τη σκέψη τους οι προηγούμενοι και χάνεται ο ειρμός (ξεχνιέται η ιδέα), αλλά ταυτόχρονα επιτρέπει την παραγωγή ιδεών σε ομάδες που αποτελούνται από στελέχη γεωγραφικά απομακρυσμένα, ενώ η

ηλεκτρονική ομαδική παραγωγή ιδεών μπορεί να πραγματοποιηθεί και ασύγχρονα. Ο¹ δύο αυτές επιλογές αποτελούν προϊόντα της ανάπτυξης του Διαδικτύου. Ταυτόχρονα, η ομαδική παραγωγή ιδεών χαρακτηρίζεται και από την ανωνυμία των στελεχών. Ο συντονιστής γνωρίζει ποιοι συμμετέχουν, άλλα στελέχη δε γνωρίζουν ποιες ιδέες ανήκουν σε ποια στελέχη. Το γεγονός αυτό περιορίζει σημαντικά το διαταγμό των συμμετεχόντων στο να εκφράσουν ελεύθερα την πραγματική τους άποψη, λόγω της κριτικής που μπορεί να δεχτούν (Connolly και λοιποί, 1990). Η ανωνυμία αυτή δεν έχει μόνο θετικά αποτελέσματα αλλά και αρνητικά. Τα στελέχη μπορεί να σταματήσουν να παράγουν και να συνεισφέρουν ιδέες, διότι η συνεισφορά ή η απουσία συνεισφοράς από μέρους τους δεν γίνεται αντιληπτή. Η απάντηση σε αυτό το πρόβλημα είναι η χρήση στατιστικών, στις οποίες θα φαίνεται πόσες ιδέες παρήγαγε το κάθε στέλεχος της ομάδας αλλά και πόσες ιδέες από αυτές χρησιμοποιήθηκαν στο μέλλον.

Κατάλογοι κινδύνων

Οι κατάλογοι των κινδύνων περιέχουν κινδύνους που έχουν εμφανιστεί στο παρελθόν ή ενδέχεται να εμφανιστούν στο μέλλον. Υπάρχουν δύο βασικά είδη καταλόγων. Εκείνα που αφορούν συγκεκριμένου τύπου έργα, όπως για παράδειγμα οι κατάλογοι κινδύνων έργων ανάπτυξης λογισμικού ή γενικότεροι κατάλογοι με κινδύνους που μπορούν να συναντηθούν σε κάθε τύπο έργου (παράδειγμα τέτοιου κινδύνου είναι η καθυστέρηση των προμηθευτών). Σε ιδιαίτερα ώριμες επιχειρήσεις, είναι δυνατό να συναντήσει κανείς καταγεγραμμένες και τις μεθόδους αντιμετώπισης που χρησιμοποιήθηκαν όταν εμφανίστηκε ο κίνδυνος στο παρελθόν, καθώς και τα αποτελέσματα των ενεργειών αυτών.

Οι κίνδυνοι και οι ενέργειες αντιμετώπισης δεν είναι σταθεροί, διότι αφ' ενός κάθε έργο είναι μοναδικό και αφ' ετέρου το περιβάλλον στο οποίο εκτελούνται τα έργα είναι δυναμικό, επομένως σε κάθε νέο έργο μπορούν να εμφανιστούν νέοι κίνδυνοι ή να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικές ενέργειες αντιμετώπισης για γνωστούς κινδύνους. Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της μεθόδου εξαρτάται άμεσα από την τακτική ενημέρωση των καταλόγων με τους νέους κινδύνους και τις νέες ενέργειες αντιμετώπισης.

Για τον εντοπισμό των κινδύνων στο έργο, επιλέγονται κίνδυνοι από το σχετικό κατάλογο, που θεωρείται ότι μπορούν να επηρεάσουν το εξεταζόμενο έργο. Η επιλογή αυτή

βασίζεται στα τρέχοντα δεδομένα και την επαγγελματική εμπειρία της ομάδας διαχείρισης των κινδύνων.

Πλεονεκτήματα

- 👉 Ελάχιστος απαιτούμενος χρόνος
- 👉 Μεταδίδουν την εταιρική γνώση καθώς περιέχουν στοιχεία από έργα που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν
- 👉 Έτοιμη δουλειά

Μειονεκτήματα

- 👉 Καθοδηγούν τη σκέψη των χρηστών και δεν τους αφήνουν να σκεφτούν σε μεγαλύτερο εύρος
- 👉 Δίνουν τη λανθασμένη εντύπωση ότι καλύπτουν κάθε πιθανό κίνδυνο
- 👉 Μπορεί να επιλεγούν πολλοί κίνδυνοι που έχουν μικρή ή καμία σχέση με το εξεταζόμενο έργο
- 👉 Μια λίγο έμπειρη ομάδα μπορεί να μη διαλέξει τους σωστούς κινδύνους από τον κατάλογο
- 👉 Ελλιπής ή μη τακτική ενημέρωση των καταλόγων εμποδίζει τη μετάδοση της εταιρικής γνώσης και δημιουργεί κενά στη μέθοδο

Δομή ανάλυσης κινδύνων

Το αποτέλεσμα των μεθόδων εντοπισμού κινδύνων είναι συνήθως κάποιοι μη δομημένοι κατάλογοι κινδύνων σχετικά με το έργο. Σε αυτούς τους καταλόγους, οι κίνδυνοι παρουσιάζονται μεμονωμένοι, δεν προσδιορίζονται πιθανά πλαίσια εμφάνισης τους και δε δίνεται η γενική εικόνα των κινδύνων που απειλούν το έργο. Αντίθετα, είναι χρήσιμη η δημιουργία μιας δομημένης μορφής, έτσι ώστε ο πιθανός συσχετισμός των κινδύνων να διακρίνεται ευκολότερα και η ομάδα που προσπαθεί να εντοπίσει τους κινδύνους να μην περιορίζεται σε συγκεκριμένους κινδύνους αλλά σε ομάδες κινδύνων.

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα δομημένης μορφής στη διαχείριση έργων είναι η Δομή Ανάλυσης Εργασιών (Work Breakdown Structure - WBS). Οι περιοχές κινδύνων ενός έργου μπορούν να δομηθούν με όμοιο τρόπο και να σχηματίσουν τη Δομή Ανάλυσης Κινδύνων (Risk Breakdown Structure - RBS). Η Δομή Ανάλυσης των Κινδύνων ορίζεται ως «μια ιεραρχική οργάνωση των πηγών κινδύνου ενός έργου, κάθε χαμηλότερο επίπεδο της οποίας περιγράφει και μια πιο ειδική ομάδα κινδύνων (Hillson, 2002).

Η δομή ανάλυσης των κινδύνων αποτελεί τη βάση για τον εντοπισμό κινδύνων, μέσω της εστίασης σε συγκεκριμένες πηγές κινδύνων (π.χ. οικονομικά θέματα) και έχει τελικά ως αποτέλεσμα το σχηματισμό ενός δομημένου κατά κατηγορία καταλόγου κινδύνων. Για να προκύψει ο κατάλογος των κινδύνων, η ομάδα διαχείρισης κινδύνων εστιάζει σε κάθε μια περιοχή - πηγή κινδύνων και από μόνη της ή με βοήθεια άλλων στελεχών εντοπίζει κινδύνους που ανήκουν στη συγκεκριμένη περιοχή.

Η Δομή Ανάλυσης Κινδύνων μπορεί να έχει αρκετά επίπεδα μέχρι να καταλήξει στο τελικό - κατώτερο επίπεδο. Αν σε αυτό το επίπεδο εισαχθούν οι κίνδυνοι που έχουν εντοπιστεί από άλλες μεθόδους, μπορούμε να ελέγξουμε αν έχουν ληφθεί υπόψη όλες οι περιοχές κινδύνων ή αν υπάρχουν κενά και παραλείψεις. Εάν εντοπιστούν δηλαδή κατηγορίες κινδύνων στις οποίες δεν αντιστοιχούν εντοπισθέντες κίνδυνοι, θα πρέπει κανείς να προβληματιστεί για την πληρότητα της διαδικασίας του εντοπισμού.

Προσοχή πρέπει να δοθεί στο ότι συνήθως οι ομάδες διαχείρισης κινδύνων παραβλέπουν τις κατηγορίες που σχετίζονται με:

- ✓ Τη διοίκηση του έργου
- ✓ Την κουλτούρα των εμπλεκόμενων
- ✓ Την ποιότητα
- ✓ Την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων
- ✓ Τις αλλαγές στην αγορά
- ✓ Την οργάνωση της επιχείρησης

Πολλές φορές, η Δομή Ανάλυσης Κινδύνων εμπλουτίζεται στο κατώτερο επίπεδο με συγκεκριμένους κινδύνους ανά κατηγορία, οι οποίοι προέρχονται από κάποιο κατάλογο κινδύνων. Με αυτόν τον τρόπο, η ομάδα διαχείρισης των κινδύνων απολαμβάνει τα οφέλη και των δύο μεθόδων, αλλά από την άλλη πλευρά έχει να αντιμετωπίσει τα μειονεκτήματα και των δύο.

Πλεονεκτήματα

- 👉 Ιεραρχημένη δομή των κινδύνων
- 👉 Καθοδηγούν την ομάδα διαχείρισης κινδύνων χωρίς να περιορίζουν την σκέψη
- 👉 Υπενθυμίζουν πτυχές που πρέπει να διερευνηθούν
- 👉 Οι συμμετέχοντες μπορούν να «ανακαλύψουν» νέους κινδύνους έχοντας ως βάση τις κατηγορίες - ομάδες της Δομής Ανάλυσης Κινδύνων

Μειονεκτήματα

- 👉 Χρονοβόρα διαδικασία (ειδικά σε μεγάλα έργα)
- 👉 Η εστίαση στα κατώτερα επίπεδα της Δομής Ανάλυσης Κινδύνων μπορεί να κρύψει τη γενικότερη εικόνα
- 👉 Απαιτείται συνδυασμός και με άλλη τεχνική (π.χ. ομαδική παραγωγή ιδεών)
- 👉 Δεν μπορούν να καλύψουν όλες τις πιθανές περιοχές κινδύνων

Ανάλυση υποθέσεων

Σε κάθε έργο, οι πληροφορίες που υπάρχουν κατά το στάδιο της σύλληψης ή του σχεδιασμού είναι αρκετά περιορισμένες και γίνονται περισσότερες και συγκεκριμένες στο στάδιο της εκτέλεσης και ενδεχομένως της αποπεράτωσης. Ως εκ τούτου, είναι βέβαιο ότι στις αρχικές φάσεις ενός έργου γίνονται υποθέσεις οι οποίες μπορεί να είναι είτε σωστές ή λάθος. Η ανάλυση υποθέσεων είναι η αναζήτηση κινδύνων που μπορεί να προκύψουν από τυχόν εσφαλμένες υποθέσεις. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι υποθέσεις σχετικά με το έργο μπορεί να είναι σαφείς, να περιγράφονται δηλαδή σε επίσημες αναφορές ή να είναι κρυμμένες, τις περισσότερες φορές όχι από δόλο αλλά επειδή κάποιος δεν τις έχει συνειδητοποιήσει. Ένα απλοϊκό παράδειγμα κρυμμένης υπόθεσης είναι όταν υπάρχει προφορική συμφωνία ενός συμβούλου με μια εταιρεία σχετικά με την τιμή για την παροχή υπηρεσιών. Ο σύμβουλος προτείνει στην εταιρεία ένα ορισμένο ποσό και η εταιρεία συμφωνεί. Η κρυμμένη υπόθεση του συμβούλου, που αποτελεί κίνδυνο για την εταιρεία, είναι κατά πόσον αυτή η τιμή συμπεριλαμβάνει ή όχι το ΦΠΑ. Η διαδικασία του εντοπισμού των κινδύνων μέσα από την ανάλυση των υποθέσεων περιγράφεται μέσα από τα εξής βήματα:

1. Εντοπίστε και καταγράψτε όλες τις υποθέσεις για το έργο
2. Εκτιμήστε τη σταθερότητα της υπόθεσης (πόσο καλή είναι)
3. Εκτιμήστε την ευαισθησία στην υπόθεση (πόσο σημαντικό θα ήταν να είναι λάθος)
4. Μετατρέψτε τα ευρήματά σας σε κινδύνους

Πλεονεκτήματα

- 👉 Μετατρέπουν τις όποιες αβεβαιότητες (που στο έργο μπορεί να φαίνονται ως βεβαιότητες) σε κινδύνους
- 👉 Είναι δυνατό να εντοπίσουν κινδύνους που μπορούν να επιλυθούν στην αρχή του έργου χωρίς κόστος

Μειονεκτήματα

- 👉 Ιδιαίτερα χρονοβόρος διαδικασία

Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) εστιάζει στις Δυνατότητες, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές για το υπό εξέταση έργο. Πρόκειται για μια πασίγνωστη στο χώρο της διοίκησης τεχνική, η οποία όμως μπορεί να έχει πολύ καλά αποτελέσματα όταν χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό των κινδύνων. Για την ακρίβεια, είναι από τη φύση της μια μέθοδος εντοπισμού των κινδύνων σε θέματα διοίκησης (Απειλές και Ευκαιρίες) παρά το ότι δεν εμφανίζεται ξεκάθαρα ως τέτοια. Αν προχωρήσουμε την ανάλυση της μεθόδου, θα δούμε εύκολα ότι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης αποτελούν συνήθως αιτίες για κινδύνους, οι οποίοι προκύπτουν μέσα από την ανάλυση ευκαιριών και απειλών. Πρόκειται για μια συστηματοποιημένη διαδικασία, η οποία μπορεί να υλοποιηθεί είτε από ένα άτομο ή από μια ομάδα. Η εκτέλεση σε ομάδες συνιστάται γιατί είναι πιο αποδοτική στη δημιουργία δομημένης μορφής, με μεγαλύτερη ακρίβεια και αποτελεσματικότητα. Ταυτόχρονα ελαττώνει την επίδραση της πολιτικής βούλησης ή των προσωπικών προκαταλήψεων στα αποτελέσματα της ανάλυσης. Η ομάδα που εκτελεί την ανάλυση εντοπίζει αρχικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία (αιτίες) της επιχείρησης και με βάση αυτά προσπαθεί να εντοπίσει απειλές και ευκαιρίες (κινδύνους). Η σύνδεση των κινδύνων που προκύπτουν με τους στόχους του έργου (συνέπειες) οδηγούν στο σχηματισμό της ολοκληρωμένης αλυσίδας (αιτία - κίνδυνος - συνέπεια).

Το περιβάλλον που εκτελούνται τα έργα είναι δυναμικό. Ένα γεγονός που αναγνωρίζεται ως απειλή σήμερα, μπορεί να είναι ευκαιρία στο μέλλον, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να εμφανιστούν νέοι κίνδυνοι ή να εξαλειφθούν υπάρχοντες. Συνεπώς, η ανάλυση πρέπει να επαναλαμβάνεται τακτικά, ειδικά τα αποτελέσματά της δεν είναι μόνο αναξιόπιστα αλλά και επικίνδυνα.

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση SWOT καταγράφονται σε φύλλα που έχουν τη μορφή που φαίνεται στο **Σχήμα 7**.

<p style="text-align: center;">Δυνατότητες</p> <p>1. Η επιχείρηση διαθέτει το μεγαλύτερο αριθμό έργων στο συγκεκριμένο πεδίο</p> <p>2. Η επωνυμία της επιχείρησης είναι ιδιαίτερος αναγνωρισμένη</p>	<p style="text-align: center;">Αδυναμίες</p> <p>1. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί σχεδόν αποκλειστικά υπεργολάβους</p> <p>2.</p>
<p style="text-align: center;">Ευκαιρίες</p> <p>1. Ευκολότερη ανάληψη νέων έργων</p> <p>2.</p>	<p style="text-align: center;">Απειλές</p> <p>1. Απώλεια τεχνογνωσίας μέσω των υπεργολάβων</p> <p>2.</p>

Σχήμα 6: Φύλλο ανάλυσης SWOT

Πλεονεκτήματα

- 👉 Γνωστή τεχνική από τις επιστήμες διοίκησης
- 👉 Σχετικά εύκολη υλοποίηση

Μειονεκτήματα

- 👉 Δεν μπορεί να βασιστεί κανείς αποκλειστικά σε αυτή την ανάλυση
- 👉 Χρειάζεται έμπειρος καθοδηγητής για την ομάδα που θα κάνει την ανάλυση

Ανασκόπηση Εγγράφων Ενδιαφέρουσες πηγές

Η ανασκόπηση εγγράφων θεωρείται καταχρηστικά μέθοδος εντοπισμού κινδύνων. Δεν χρειάζεται κανενός είδους ειδική κατάρτιση αλλά εμπειρία σχετικά με τα νομικά, συνήθως, προβλήματα που ελλοχεύουν μέσα σε όχι εντελώς σαφείς συμβάσεις. Στόχος της ανασκόπησης των εγγράφων είναι ο εντοπισμός «σκοτεινών» σημείων στις συμβάσεις ή στις απαιτήσεις του πελάτη ή σε οποιοδήποτε άλλο έγγραφο, όπου μπορεί να περιγράφονται δεσμεύσεις που δεν είναι ξεκάθαρες και στα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Κάποιες φορές, συμβαίνει έγγραφα που αναφέρονται στο ίδιο έργο να έχουν αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα σχέδια ενός έργου (όταν πρόκειται για τεχνικό έργο), τα οποία κάποιες φορές διαφέρουν από τη λεκτική περιγραφή των απαιτήσεων του κυρίου του έργου. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι χρειάζεται έμπειρα μεν στελέχη, χωρίς όμως ειδική εξειδίκευση, πέραν των γνώσεων που έχουν αποκομίσει λόγω εμπειρίας. Αντίθετα, βασικό μειονέκτημα είναι ο αρκετός χρόνος που απαιτείται για μια σε βάθος ανάλυση.

Διαγράμματα Ishikawa

Τα διαγράμματα Ishikawa δημιουργήθηκαν για τον εντοπισμό και την αποσαφήνιση των βαθύτερων αιτιών που δημιουργούν ένα πρόβλημα (Mitra, 1993). Θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι είναι περισσότερο ένα εργαλείο αντιμετώπισης κινδύνων, καθώς εντοπίζει τις αιτίες, αλλά χρησιμοποιείται σχεδόν πάντα κατά τη διαδικασία εντοπισμού των κινδύνων.

Τα διαγράμματα ονομάζονται Ishikawa προς τιμή του σημαντικού επιστήμονα της ποιότητας Kaoru Ishikawa ο οποίος τα πρωτοχρησιμοποίησε ίο 1943 (Ozeki and Asaka, 1990). Μοιάζουν με ψαροκόκαλο και γι' αυτό ονομάζονται και διαγράμματα «ψαροκόκαλο». Η «ραχοκοκαλιά» οδηγεί στο υπό εξέταση πρόβλημα και πάνω της εδράζονται οι διάφορες αιτίες ομαδοποιημένες σε συγκεκριμένες κατηγορίες. Οι συνήθεις κατηγορίες για τις υπηρεσίες και τα έργα είναι οι Άνθρωποι, το Περιβάλλον, ο χρησιμοποιούμενος Εξοπλισμός και οι ακολουθούμενες Διαδικασίες.

Σε κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες εδράζονται οι αιτίες που οδηγούν στο πρόβλημα. Με αυτόν τον τρόπο, προκύπτουν κατηγοριοποιημένες οι αιτίες του προβλήματος. Οι Ozeki και Asaka θεωρούν ότι τα διαγράμματα Ishikawa χρησιμοποιούνται περισσότερο ως διαδικασία επικέντρωσης μιας συζήτησης μεταξύ των συμμετεχόντων σε συγκεκριμένο πρόβλημα. Επιπλέον, οι δύο επιστήμονες ισχυρίζονται, όχι άδικα, ότι μέσω των διαγραμμάτων αυτών είναι δυνατό να εντοπιστούν αιτίες και ζητήματα, τα οποία αλλιώς μπορούσαν να είχαν παραλειφθεί.

Πλεονεκτήματα

- 👉 Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ορθή καταγραφή των κινδύνων στη μορφή αιτία-κίνδυνος- συνέπεια
- 👉 Χρησιμοποιείται εύκολα από όσους έχουν τη δυνατότητα αναλυτικής σκέψης (συνήθως μηχανικούς)
- 👉 Μπορεί να αποτελέσει καλή προετοιμασία μιας συνεδρίασης ομαδικής παραγωγής ιδεών

Μειονεκτήματα

- 👎 Η ύπαρξη αναλυτικής σκέψης αποτελεί προϋπόθεση
- 👎 Υπάρχει ο κίνδυνος του "Paralysis by Analysis"
- 👎 Χρειάζεται μεγάλη ποσότητα χαρτιού αν δε χρησιμοποιείται Η/Υ

Μέθοδος Δελφών

Η μέθοδος των Δελφών (Delphi) χρησιμοποιείται για να καταλήξει σε μια ανεξάρτητη και κοινή άποψη μέσα από ένα σύνολο απαντήσεων διαφορετικών ειδικών, σε συγκεκριμένο ερώτημα. Είναι ίσως η πιο γνωστή μέθοδος στην οποία χρησιμοποιείται η κρίση ομάδων ειδικών, πλην όμως δεν εφαρμόζεται συχνά καθώς παρουσιάζει ειδικές δυσκολίες. Οι Linstone and Turoff (1975) ορίζουν τη μέθοδο των Δελφών ως «μέθοδο για την οργάνωση μιας διαδικασίας επικοινωνίας, ώστε μια ομάδα να μπορεί να αντιμετωπίζει ένα πολύπλοκο πρόβλημα με αποτελεσματικό τρόπο».

Η μέθοδος περιλαμβάνει τη συλλογή κρίσεων για κάποιο συγκεκριμένο θέμα, μέσω κατάλληλα σχεδιασμένων ερωτηματολογίων, από ανώνυμους και απομονωμένους συμμετέχοντες (Charman, 1998). Η βασική ιδέα της μεθόδου είναι η εξάλειψη της προσωπικής επαφής, ώστε οι συμμετέχοντες να σκέφτονται ελεύθερα και χωρίς τους περιορισμούς που εμφανίζονται στις ομάδες. Η μέθοδος προσπαθεί να αντλήσει τη γνώση και την εμπειρία πολλών ειδικών ταυτόχρονα πάνω στο εξεταζόμενο θέμα. Αποτελείται δε, από δύο έως πέντε επαναλήψεις, με επικρατέστερο αριθμό επαναλήψεων τις δύο ή τρεις. Σε κάθε επανάληψη, σχεδιάζεται και αποστέλλεται ένα ερωτηματολόγιο, και κατόπιν συλλέγονται και αναλύονται τα αποτελέσματα. Η ανάλυση που προκύπτει από κάθε επανάληψη εισάγεται στην επόμενη. Τελική επιδίωξη της μεθόδου είναι η επίτευξη μίας γενικής συναίνεσης μεταξύ των συμμετεχόντων, η οποία είναι και το τελικό αποτέλεσμα. Θα πρέπει να σημειωθεί βέβαια, ότι γενική συναίνεση δε σημαίνει απαραίτητα και ομοφωνία. Σε αρκετές περιπτώσεις, η ύπαρξη δύο ή παραπάνω πόλων δίνει σημαντικά και ενδιαφέροντα συμπεράσματα για τη γενικότερη αντίληψη της ομάδας πάνω στο θέμα των κινδύνων.

Τα βήματα που ακολουθούνται στη μέθοδο των Δελφών είναι τα εξής:

- ✓ Εντοπίζεται το προς επίλυση πρόβλημα
- ✓ Σχεδιάζεται ερωτηματολόγιο του οποίου οι απαντήσεις οδηγούν θεωρητικά στη λύση του προβλήματος ή στη λήψη απόφασης
- ✓ Το ερωτηματολόγιο υποβάλλεται στους ειδικούς
- ✓ Οι απαντήσεις συλλέγονται και ξεχωρίζονται εκείνες που αποκλίνουν περισσότερο από το σύνολο
- ✓ Οι ειδικοί που έδωσαν τις αποκλίνουσες απαντήσεις καλούνται να εξηγήσουν τη θέση τους και οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αναδιαμορφώνονται
- ✓ Κατόπιν ζητείται από όλους τους ειδικούς να επανεκτιμήσουν τα ερωτήματα
- ✓ Τα βήματα επαναλαμβάνονται έως ότου βρεθεί μια κοινή συνισταμένη ίων απόψεων
- ✓ Μερικές χρήσιμες πληροφορίες για τον οργανωτή της μεθόδου είναι οι εξής:
- ✓ Αποφασίστε, ποιοι ειδικοί θα πρέπει να λάβουν μέρος στη μέθοδο. Λίγοι, δε θα δώσουν την απαιτούμενη πληροφορία, πολλοί, θα δημιουργήσουν μεγάλη καθυστέρηση
- ✓ Συντάξτε το ερωτηματολόγιο
- ✓ Στείλτε στους ειδικούς το ερωτηματολόγιο, συνοδευόμενο από μια σύντομη αλλά περιεκτική περιγραφή του προς εξέταση έργου
- ✓ Συγκεντρώστε όλες τις απαντήσεις και συντάξτε έναν κατάλογο με αυτές, χωρίς να αποκαλύψετε τα ονόματα αυτών που απάντησαν ή αναδιαμορφώστε κατάλληλα το ερωτηματολόγιο
- ✓ Στείλτε τον κατάλογο πίσω στους ειδικούς και ζητήστε τους να τον σχολιάσουν
- ✓ Προσπαθήστε με διαδοχικές επαναλήψεις να φτάσετε σε σύμπνοια απόψεων

Πλεονεκτήματα

- 👉 Η ανωνυμία επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εκφράσουν την πραγματική τους γνώμη
- 👉 Η ανωνυμία επιτρέπει στους συμμετέχοντες να αλλάξουν γνώμη μεταξύ των γύρων χωρίς να κινδυνεύουν να χάσουν το κύρος τους
- 👉 Στη μέθοδο μπορούν να συμμετάσχουν γεωγραφικά απομακρυσμένοι ειδικοί
- 👉 Οι απόψεις πολλών ειδικών μπορούν να συγκεραστούν μέσω των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων
- 👉 Ο κάθε συμμετέχων μπορεί να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο όταν εκείνος θεωρεί ότι έχει το χρόνο. Αυτό το γεγονός αυξάνει την πιθανότητα συμμετοχής
- 👉 Δεν απαιτεί τη φυσική παρουσία των συμμετεχόντων

Μειονεκτήματα

- 👉 Η ανωνυμία μπορεί να οδηγήσει σε πρόχειρη ή ακόμη και μη σωστή συμπλήρωση των ερωτηματολογίων
- 👉 Ο σχεδιασμός των ερωτηματολογίων και η διεξαγωγή των γύρων είναι ιδιαίτερα χρονοβόρος διαδικασία
- 👉 Χαμηλή συμμετοχή, επιστροφή δηλαδή λίγων ερωτηματολογίων σε σχέση με αυτά που απεστάλησαν, οδηγεί σε αδυναμία συνέχισης της έρευνας
- 👉 Καθυστερημένη ανταπόκριση στα ερωτηματολόγια καθυστερεί την όλη διαδικασία
- 👉 Τα αποτελέσματα είναι δυνατό να παραποιηθούν για προσωπικό όφελος
- 👉 Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων εξαρτάται από την ποιότητα των ερωτηματολογίων και την επιλογή των ειδικών

Ειδικές ομάδες

Η τεχνική των ειδικών ομάδων (nominal group technique) αναπτύχθηκε από τον Delbecq το 1968 (Charman, 1998). Η μέθοδος είναι σχεδόν ίδια με την ομαδική παραγωγή ιδεών, με την ουσιαστική διαφορά πως οι συμμετέχοντες δεν έχουν προφορική επικοινωνία. Κάθε ένας από τους συμμετέχοντες καταγράφει τις ιδέες του σε συγκεκριμένη φόρμα. Αφού όλοι οι συμμετέχοντες ολοκληρώσουν την καταγραφή των ιδεών τους, οι φόρμες δίνονται στον οργανωτή ο οποίος και διαβάζει τις ιδέες αφήνοντας χρόνο για τη συζήτηση τους. Οι Mullen και λοιποί (1991) ισχυρίζονται ότι επιπλέον του μεγαλύτερου αριθμού ιδεών που παράγονται με αυτόν τον τρόπο, σε σχέση με την ομαδική παραγωγή ιδεών, παράγονται και ιδέες καλύτερης ποιότητας.

Πλεονεκτήματα

- 👉 Ιδιαίτερα εύκολη εφαρμογή
- 👉 Εφαρμόζεται εύκολα
- 👉 Μπορεί να δημιουργήσει μεγάλους καταλόγους κινδύνων γρήγορα

- 👉 Περιορίζεται η αδυναμία να εκφραστούν όλες οι ιδέες καθώς τα στελέχη δε χρειάζεται να περιμένουν να ολοκληρώσουν τη σκέψη τους οι προηγούμενοι ώστε να καταγράψουν την ιδέα τους

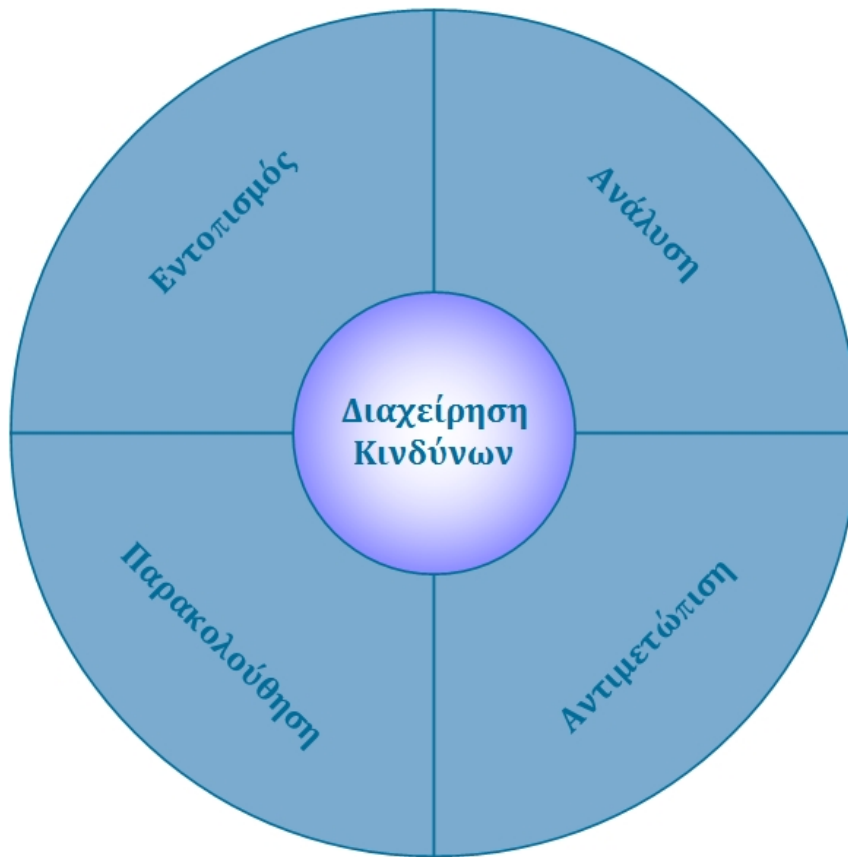
Μειονεκτήματα

- 👉 Κάποιοι άνθρωποι τείνουν να είναι πιο δυναμικοί από άλλους και να «σκεπάζουν» τις ιδέες τους
- 👉 Δισταγμός των στελεχών να καταγράψουν τις ιδέες τους καθώς «τα γραπτά μένουν» 2.4 Ανάλυση Κινδύνου

Υπάρχουν δύο βασικά είδη ανάλυσης, η ποιοτική και η ποσοτική ανάλυση. Η ποσοτική ανάλυση είναι υπερσύνολο της ποιοτικής, καθώς περιέχει όλα τα στοιχεία της ποιοτικής ανάλυσης και επιπλέον τη δυνατότητα μαθηματικής ανάλυσης. Αν και η ποσοτική ανάλυση δίνει μεγαλύτερη και πιο ουσιαστική πληροφόρηση στην ομάδα διαχείρισης κινδύνων, είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοστεί σε πραγματικές συνθήκες και συνήθως παραλείπεται. Βέβαια, σε έργα μεγάλου προϋπολογισμού είναι πολλές φορές απαραίτητη η ποσοτική ανάλυση, καθώς η χρήση μόνο ποιοτικών δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλες απώλειες.

2.5 Περιγραφή της προτεινόμενης διαδικασίας

Η διαχείριση κινδύνων είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται ο εντοπισμός, η ανάλυση, η αντιμετώπιση και η παρακολούθηση των κινδύνων που αφορούν ένα συγκεκριμένο έργο. Είναι δυνατό να υπάρχει μια γενική μορφή του σχεδίου διαχείρισης ανά επιχείρηση και ανά τύπο έργου, σε κάθε περίπτωση όμως, αυτό θα πρέπει να αναθεωρείται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις κάθε συγκεκριμένου έργου που αναλαμβάνει η επιχείρηση.



Σχήμα 7: Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων

Το σχέδιο της διαχείρισης των κινδύνων αναφέρεται στα τέσσερα στάδια της προτεινόμενης τυπικής διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων (**Σχήμα 5**). Τα στάδια αυτά αφορούν τον εντοπισμό, την ανάλυση, την αντιμετώπιση και τέλος την παρακολούθηση των κινδύνων του έργου. Η διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων είναι μια επαναληπτική διαδικασία, η οποία έχει ως σημείο εκκίνησης την έναρξη του έργου και τέλος το πέρας αυτού. Επαναλαμβάνεται δε βάσει συγκεκριμένων κανόνων που τίθενται στο σχέδιο διαχείρισης των κινδύνων.

Ο εντοπισμός των κινδύνων αποτελεί το πρώτο και ένα από τα πιο κρίσιμα στάδια της διαχείρισης κινδύνων (Charman 1998, Hallikas και λοιποί, 2004). Αφορά τον εντοπισμό όλων των κινδύνων που είναι πιθανό να επηρεάσουν τους στόχους ενός έργου και ταυτόχρονα στην καταγραφή τους.

Το δεύτερο στάδιο, μετά τον εντοπισμό των κινδύνων, είναι η ανάλυση τους. Χρησιμοποιείται αφ' ενός για να καθοριστεί το μέγεθος της συνέπειας του κινδύνου στους στόχους του έργου και η πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και αφ' ετέρου για να ταξινομηθούν οι κίνδυνοι με βάση την συνολική τους σοβαρότητα. Η σοβαρότητα ενός κινδύνου εκφράζεται από το μέγεθος που ονομάζεται έκθεση (exposure) και προκύπτει

από τον πολλαπλασιασμό της πιθανότητας εμφάνισης επί την αναμενόμενη συνέπεια, σε περίπτωση εμφάνισης. Μόλις ολοκληρωθεί η ανάλυση, οι κίνδυνοι μπορούν να ιεραρχηθούν με βάση την έκθεση τους και έτσι να προκύψει ένας κατάλογος προτεραιότητας.

Με βάση τον κατάλογο αυτόν, θα καθοριστούν σχέδια αντιμετώπισης των κινδύνων, τα οποία θα περιλαμβάνουν προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες σύμφωνα με συγκεκριμένες στρατηγικές.

Αφού η ομάδα διαχείρισης των κινδύνων (συχνά είναι ίδια με την ομάδα διοίκησης του έργου) εντοπίσει τους κινδύνους, τους έχει κατατάξει με βάση την ανάλυση και έχει προδιαγράψει τα σχέδια αντιμετώπισης, περνά στο στάδιο της παρακολούθησης. Σε αυτό το στάδιο, ελέγχεται η υλοποίηση των ενεργειών, καθώς επίσης και η αποτελεσματικότητά τους. Διορθωτικές κινήσεις καθορίζονται και επανεκτιμούνται τα χαρακτηριστικά των κινδύνων (πιθανότητα εμφάνισης και συνέπεια).

Ολόκληρη η διαδικασία επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να εντοπιστούν νέοι κίνδυνοι και να ενημερωθούν τα φύλλα κινδύνων

Σε ένα τυπικό έργο, η αρχική φάση (σύλληψη κ.λ.π) γίνεται συνήθως από τον πελάτη, ενώ το στάδιο του σχεδιασμού αφήνεται στους υποψήφιους αναδόχους, οι οποίοι υλοποιούν κατά την διάρκεια της προσφοράς. Σε περίπτωση θετικής για τον ανάδοχο εξέλιξης του διαγωνισμού, ξεκινά η φάση της εκτέλεσης του έργου, η οποία, συνήθως, είναι και η μεγαλύτερη σε διάρκεια φάση και τέλος έχουμε τη φάση λήξης του έργου (παράδοση κ.λπ.). Στις πιο ώριμες και τις περισσότερες φορές μεγαλύτερες επιχειρήσεις της φάσης λήξης των έργων περιλαμβάνεται και η ενημέρωση της επιχειρησιακής μνήμης, η οποία είναι ένας δομημένος τρόπος καταγραφής της εμπειρίας της επιχείρησης (συνήθως το ακούμε, ξενικά, ως "lessons learned"-διδάγματα). Η καταγραφή της εμπειρίας είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία εξέλιξης και προκοπής μιας επιχείρησης καθώς:

α) επιτρέπει στα νέα στελέχη να μαθαίνουν γρήγορα, συντομεύοντας με αυτόν τον τρόπο την καμπύλη μάθησης,

β) αποτρέπει την επανάληψη σφαλμάτων που έγιναν στο παρελθόν,

γ) τα στελέχη δεν αναλώνουν το χρόνο τους στην επίλυση προβλημάτων που έχουν ήδη λυθεί από άλλα στελέχη της επιχείρησης και

δ) η απώλεια βασικών στελεχών της επιχείρησης δε σημαίνει απαραίτητα και απώλεια σημαντικής τεχνογνωσίας (διότι είναι καταγεγραμμένη στην επιχειρησιακή μνήμη) κ.λπ.

Η διαχείριση των κινδύνων ως διαδικασία, ξεκινά πάντα με τον εντοπισμό. Εντοπισμός των κινδύνων δε γίνεται μόνο κατά τη διάρκεια εκτέλεσης ενός έργου αλλά και κατά την πολύ σημαντική φάση της προσφοράς για την ανάληψη του έργου. Η διαδικασία των προσφορών, δηλαδή τα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής ενός έργου, συνήθως δεν περιλαμβάνουν τη διαχείριση κινδύνου, τουλάχιστον όχι στη μορφή που είναι γνωστή από τη διαχείριση των έργων. Σίγουρα, σε προσφορές που αφορούν πολύ μεγάλα έργα υπάρχει ανάλυση του οικονομικού κινδύνου (διακύμανση συναλλαγματικών ισοτιμιών, πληθωρισμός, ανάλυση επενδύσεων γενικά), αλλά δεν υπεισέρχονται σε αυτή θέματα τεχνικά, διαχείρισης κ.λπ., που αποτελούν πολύ σημαντικά στοιχεία της διαχείρισης κινδύνου έργων. Σε κάθε περίπτωση και ανεξάρτητα από την κοινή πρακτική, η βέλτιστη πρακτική είναι να συμπεριλαμβάνει κανείς όλους τους τύπους κινδύνων και να εισάγει την ανάλυσή τους (έστω και σε υψηλότερο επίπεδο) σε μια πολύ αρχική φάση του έργου. Το καινοτομικό αυτό στοιχείο κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι:

- Ο υποψήφιος ανάδοχος αποκτά μια ουσιαστική αίσθηση για το τι πρόκειται να αντιμετωπίσει σε περίπτωση ανάληψης του έργου.
- Το αρχικό σχέδιο διαχείρισης κινδύνου είναι έτοιμο πριν από την έναρξη της εκτέλεσης του έργου και έτσι μπορεί να αρχίσει να εφαρμόζεται από την πρώτη κιόλας μέρα εκτέλεσης.
- Υπάρχει η δυνατότητα καταμερισμού των κινδύνων μέσω του συμβολαίου.
- Υπάρχει η δυνατότητα ευαισθητοποίησης του πελάτη για ζητήματα τα οποία θα τον απασχολήσουν και δεν τα έχει αντιληφθεί.

Σύμφωνα με αυτά, η διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει τρεις επαναλήψεις της διαδικασίας (εντοπισμός, ανάλυση, αντιμετώπιση και παρακολούθηση). Ο πρώτος κύκλος γίνεται κατά τη διάρκεια της προσφοράς, ο δεύτερος κατά το χρόνο της ανάληψης του έργου και ο τρίτος κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του έργου σε τακτά χρονικά διαστήματα, που ορίζονται από το σχέδιο διαχείρισης των κινδύνων.

Είναι χρήσιμο να επιμείνει κανείς στον τρόπο με τον οποίο «δένονται» τα στάδια μεταξύ τους. Το κύριο εργαλείο συνένωσης των σταδίων είναι το φύλλο κινδύνων, το οποίο συντάσσεται αμέσως μετά τον εντοπισμό ενός κινδύνου. Το φύλλο κινδύνου περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που αφορούν κάθε στάδιο ενός συγκεκριμένου κινδύνου. Κάθε φορά που ολοκληρώνεται ένα στάδιο ελέγχεται αν έχουν προκύψει αλλαγές ή νέα

στοιχεία, σε σχέση με αυτά που περιγράφονται στο φύλλο κινδύνου, και αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις το φύλλο ενημερώνεται.

Όταν ο κίνδυνος πάψει πλέον να υφίσταται, το φύλλο κινδύνου, που πρακτικά περιέχει την όλη πορεία και εξέλιξη του στο έργο, αποθηκεύεται ηλεκτρονικά ή χειρόγραφα, έτσι ώστε να είναι διαθέσιμο για μελλοντική χρήση Σε επιχειρήσεις που υπάρχουν συστήματα διαχείρισης γνώσης, επιχειρησιακή μνήμη ή άλλες δυνατότητες κεφαλαιοποίησης της γνώσης και εμπειρίας της επιχείρησης, τα στοιχεία των κινδύνων περνούν στο σύστημα αυτό.

Όμως, ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να διαφυλαχθούν και να επαναχρησιμοποιηθούν από έναν κίνδυνο ενός συγκεκριμένου έργου είναι δύσκολο να το πει κάποιος. Αν και υπάρχουν αντίθετες απόψεις (Alquier A.M. and Tignol M.H., 2003), τα μόνα στοιχεία τα οποία με σχετική ασφάλεια μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν σε σχέση με έναν κίνδυνο είναι ο ίδιος ο εντοπισμός του και οι ενέργειες αντιμετώπισης με τα σχόλια περί της αποτελεσματικότητάς τους. Δεδομένου ότι τα έργα είναι όλα διαφορετικά μεταξύ τους, οι πληροφορίες της ανάλυσης των κινδύνων δεν είναι δυνατό να μεταφέρονται από το ένα έργο στο άλλο. Ας πάρουμε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα. Οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση ενός έργου (Κεφάλαιο 4.1) είναι βασισμένες στο συνολικό του προϋπολογισμό. Αν λοιπόν έχουμε ένα κίνδυνο με έκθεση, ας πούμε 10.000€ θα ήταν πολύ σημαντικός για ένα έργο της τάξεως των 100.000€. Ο ίδιος ακριβώς κίνδυνος βέβαια δε θα ήταν το ίδιο σημαντικός σε ένα έργο μεγέθους 1.000.000€. Παρόλα αυτά, το πιο πιθανό είναι ότι θα οφείλεται στις ίδιες αιτίες και θα έχει αντίστοιχη, σε είδος, συνέπεια (εντοπισμός), ενώ θα μπορεί να αντιδράσει κανείς με τον ίδιο τρόπο και στις δύο περιπτώσεις (αντιμετώπιση). Φυσικά, το παράδειγμα αυτό δεν πρέπει να αποθαρρύνει τα στελέχη από το να κρατούν στοιχεία για την ανάλυση των κινδύνων. Κάθε άλλο, τα στοιχεία αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ανάλυσης του ίδιου κινδύνου σε επόμενο έργο. Η προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο ότι δε θα πρέπει τα στοιχεία της ανάλυσης των κινδύνων να χρησιμοποιούνται αυτούσια από το ένα έργο στο άλλο.

2.6 Ανάλυση Κινδύνων

2.6.1 Ποιοτική ανάλυση

Η ποιοτική ανάλυση βασίζεται στην εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου

και της συνέπειας που αυτός έχει στο έργο, τα οποία όμως δεν εκφράζονται σε απόλυτα μεγέθη. Συνήθως, για την έκφραση της πιθανότητας εμφάνισης και της συνέπειας χρησιμοποιούνται λεκτικές διαβαθμίσεις που δημιουργούν συγκεκριμένες κλίμακες (π.χ. Ελάχιστο, Λίγο, Πολύ, Πάρα πολύ). Οι κλίμακες είναι το πρώτο και ουσιαστικότερο εργαλείο της ποιοτικής ανάλυσης. Τις κλίμακες διαδέχεται ο πίνακας κινδύνων, που είναι το εργαλείο υπολογισμού της έκθεσης, και τέλος, ακολουθεί η κατάταξη των κινδύνων, με βάση την έκθεση.

2.6.1.1 Ποιοτικές κλίμακες

Για την ποιοτική ανάλυση των κινδύνων απαιτούνται δύο, το λιγότερο, κλίμακες. Η μια θα πρέπει να περιγράφει την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και η άλλη τη συνέπεια του κινδύνου στο έργο, σε περίπτωση εμφάνισης. Η ανάπτυξη μιας κλίμακας η οποία θα βασίζεται μόνο σε λεκτικά δεδομένα (π.χ. Χαμηλή, Μέτρια, Υψηλή) δεν αποτελεί καλή πρακτική. Αυτό διότι για κάθε άνθρωπο η έννοια χαμηλός, υψηλός κ.λπ. είναι διαφορετική γι' αυτό και δεν υπάρχει αξία στη λεκτική περιγραφή όταν αυτή δεν αντιστοιχεί σε μια πολύ συγκεκριμένη κλίμακα. Σε διαφορετική περίπτωση, κάθε στέλεχος θα χρησιμοποιεί τις λεκτικές περιγραφές με διαφορετική έννοια. Δηλαδή, όταν ένα στέλεχος θα λέει ότι ένας κίνδυνος έχει μικρή πιθανότητα να εμφανιστεί, θα εννοεί το πολύ 35% ενώ κάποιος άλλος θα το καταλαβαίνει ως το πολύ 20%. Για το λόγο αυτόν, οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται σε κάθε έργο για την ποιοτική ανάλυση περιγράφονται σχολαστικά στο σχέδιο διαχείρισης των κινδύνων.

Οι **Πίνακες 1** και **2** αναφέρονται στις κλίμακες που προτείνει το Ινστιτούτο διαχείρισης κινδύνων (Institute of Risk Management) του Ηνωμένου Βασιλείου, όπως αυτές προέκυψαν από τη συνεργασία φορέων και εταιρειών που ασχολούνται με τη διαχείριση των κινδύνων στη Μ. Βρετανία (εταιρείες που βασίζουν τη λειτουργία τους σε έργα και ασφαλιστικοί οργανισμοί).

Εκτίμηση	Περιγραφή
Υψηλή (Πιθανό)	Πιθανό να προκύπτει κάθε χρόνο ή πιθανότητα εμφάνισης μεγαλύτερη από 25%
Μέση (Δυνατό)	Πιθανό να προκύψει μια φορά στα δέκα χρόνια ή πιθανότητα εμφάνισης μικρότερη από 25%

Χαμηλή (Ασυνήθιστο)	Όχι πιθανό να προκύψει σε μια περίοδο δέκα ετών ή πιθανότητα εμφάνισης μικρότερη από 2%
<i>A Risk Management Standard, AIRMIC, ALARM, IRM: 2002</i>	

Πίνακας 1: Πιθανότητα εμφάνισης κατά AIRMIC, 2002

Συνέπεια	Περιγραφή
Υψηλή	Ο οικονομικός αντίκτυπος στο έργο είναι πιθανό να ξεπεράσει τα Χ€. Ισχυρός αντίκτυπος στη στρατηγική του οργανισμού. Ισχυρό ενδιαφέρον των εχόντων συμφέρον στο έργο.
Μέση	Ο οικονομικός αντίκτυπος στο έργο είναι πιθανό να βρίσκεται μεταξύ Υ€ και Χ€. Μέτριος αντίκτυπος στη στρατηγική του οργανισμού. Μέτριο ενδιαφέρον των εχόντων συμφέρον στο έργο.
Χαμηλή	Ο οικονομικός αντίκτυπος στο έργο είναι πιθανό να είναι μικρότερο από Υ€. Μικρός αντίκτυπος στη στρατηγική του οργανισμού. Χαμηλό ενδιαφέρον των εχόντων συμφέρον στο έργο.
<i>A Risk Management Standard, AIRMIC, ALARM, IRM: 2002</i>	

Πίνακας 2: Συνέπεια κατά AIRMIC, 2002

Οι **Πίνακες 3 και 4** περιγράφουν τις περισσότερο διαδεδομένες κλίμακες διαχείρισης κινδύνου καθώς αυτές προτείνονται από ίο Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (Project Management Institute), το οποίο αποτελεί το μεγαλύτερο διεθνώς αναγνωρισμένο ινστιτούτο που ασχολείται με θέματα διαχείρισης έργων.

Επίπεδο	Περιγραφή
Πολύ χαμηλή	Έως 10%
Χαμηλή	10-30%
Μέση	30-50%
Υψηλή	50-70%
Πολύ Υψηλή	70-90%
<i>PMI, 2000</i>	

Πίνακας 3: Πιθανότητα εμφάνισης κατά PMI, 2000

Επίδραση σε	Πολύ Χαμηλό 0,05	Χαμηλό 0,1	Μέσο 0,2	Υψηλό 0,4	Πολύ υψηλό 0,8
Κόστος	Ασήμαντη	<5%	5-10%	10-20%	>20%
Χρόνο	Ασήμαντη	<5%	5-10%	10-20%	>20%
Πεδίο δράσης (Scope)	Σχεδόν μη αναγνωρίσιμη μεταβολή	Μικρό μέρος του συνολικού πεδίου	Σημαντικό μέρος του συνολικού πεδίου	Σε σημείο μη αποδεκτό	Σε βαθμό ακύρωσης του έργου
Ποιότητα	Σχεδόν μη αναγνωρίσιμη μεταβολή	Απαιτητικές μόνο εφαρμογές επηρεάζονται	Σε σημείο που να χρειάζεται έγκριση του πελάτη	Σε σημείο μη αποδεκτό	Σε βαθμό ακύρωσης του έργου

Πίνακας 4: Συνέπεια κατά PMI, 2000

Το τελευταίο παράδειγμα κλιμάκων (**Πίνακες 5 και 6**) είναι αυτό που περιγράφεται στο πρότυπο του Υπουργείου Άμυνας των Ηνωμένων Πολιτειών. Χαρακτηριστική διαφορά από τις υπόλοιπες κλίμακες είναι όχι αντίθετα από την κοινή πρακτική, το πρότυπο αυτό δεν καθορίζει τα επίπεδα της κλίμακας πιθανότητας. Θεωρείται δηλαδή ότι τα πέντε επίπεδα της κλίμακας δεν είναι ανάγκη να περιγραφούν μέσω εύρους πιθανοτήτων και ότι αυτό δε δημιουργεί πρόβλημα στην επικοινωνία των μελών της ομάδας διαχείρισης κινδύνων.

Επίπεδο	Περιγραφή
A	Σχεδόν αδύνατο
B	Απίθανο
Γ	Πιθανό
Δ	Πολύ πιθανό
E	Σχεδόν σίγουρο
<i>USA Department of Defense (DoD), 2003</i>	

Πίνακας 5: Πιθανότητα εμφάνισης κατά USA DoD, 2003

Επίπεδο	Συνέπεια σε			
	Απόδοση	Χρόνο	Κόστος	Άλλες ομάδες
A	Ασήμαντη ή καθόλου	Ασήμαντη ή καθόλου	Ασήμαντη ή καθόλου	Καμία
B	Αποδεκτή με μερική μείωση του ορίου	Χρειάζονται επιπλέον πόροι. Υπάρχει δυνατότητα τήρησης προθεσμιών	<5%	Μικρή
Γ	Αποδεκτή με σημαντική μείωση του ορίου	Μικρή διολίσθηση σημαντικών ορόσημων	5% έως 7% I	Μέση
Δ	Αποδεκτή με μέγιστη δυνατή μείωση του ορίου	Μεγάλη διολίσθηση σημαντικών ορόσημων, η κρίσιμη διαδρομή επηρεάζεται	7% έως 10%	Μεγάλη
E	Μη αποδεκτή	Δεν μπορεί να επιτευχθεί ένα σημαντικό ορόσημο του έργου	>10%	Μη αποδεκτή

USA Department of Defense, 2003

Πίνακας 6: Συνέπεια κατά USA DoD, 2003

Αυτό γίνεται πιθανότατα επειδή σε αυτό το πρότυπο θεωρείται ως δεδομένο ότι τα στελέχη της ομάδας διαχείρισης κινδύνου είναι έμπειρα και ειδικά εκπαιδευμένα. Σε κάθε περίπτωση, επειδή αυτό δεν είναι πάντα δεδομένο, καλό είναι να αποφεύγεται η χρήση κλιμάκων οι οποίες δεν είναι σαφώς καθορισμένες.

Καθεμία από τις κλίμακες που παρουσιάστηκαν για την ποιοτική ανάλυση πιθανότητας εμφάνισης ή συνέπειας του κινδύνου, μπορεί να υιοθετηθεί από την ομάδα διαχείρισης των κινδύνων με βάση τις ανάγκες του έργου, αλλά και το χρόνο που έχει στη διάθεσή της η ομάδα για να κάνει την ανάλυση. Φυσικά, ανάλογα με τις κλίμακες που θα επιλεγθούν θα προκύψει και ο πίνακας κινδύνων που θα καθορίσει την έκθεση του κινδύνου. Τέλος, επισημαίνεται ότι οι κλίμακες των συνεπειών μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για απειλές αλλά και για ευκαιρίες.

2.6.1.2 Πίνακας κινδύνων

Ο πίνακας κινδύνων χρησιμοποιείται στην ποιοτική ανάλυση για τον υπολογισμό της έκθεσης των κινδύνων. Σύμφωνα με την κοινή πρακτική, η έκθεση υπολογίζεται από το γινόμενο: Πιθανότητα Εμφάνισης επί Συνέπεια σε περίπτωση εμφάνισης. Συνεπώς, οι διαστάσεις του πίνακα κινδύνων προσδιορίζονται από τον αριθμό επιπέδων των κλιμάκων πιθανότητας εμφάνισης και συνέπειας σε περίπτωση εμφάνισης.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να γίνει η επισήμανση ότι οι επιστήμες ασφάλειας της εργασίας χρησιμοποιούν συνήθως τρεις συνιστώσες για τον υπολογισμό της έκθεσης. Οι τρεις συνιστώσες αυτές είναι η πιθανότητα, η συνέπεια και η επαναληψιμότητα ή συχνότητα. Παρόλα αυτά, στη διαχείριση κινδύνων σε έργα δεν είναι συνηθισμένη η χρήση τριών συνιστωσών. Στην πράξη, αυτό που συμβαίνει είναι ότι κατά τη διάρκεια ενός έργου γίνεται η σιωπηρή υπόθεση ότι ο κίνδυνος θα εμφανιστεί μία μόνο φορά. Το κατά πόσο αυτή η υπόθεση είναι ακριβής, εναπόκειται στην κρίση αυτού που χρησιμοποιεί τις κλίμακες.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πίνακες κινδύνων που αντιστοιχούν στις κλίμακες που αναφέρθηκαν νωρίτερα από τα διάφορα πρότυπα και τις πρακτικές.

Έκθεση του έργου σε κίνδυνο					
Πιθανότητα	Έκθεση = Πιθανότητα*Επίπτωση				
0,9 Πολύ υψηλή	0,045 (M)	0,09 (M)	0,18 (Y)	0,36 (Y)	0,72 (Y)
0,7 Υψηλή	0,035 (X)	0,07 (M)	0,14 (M)	0,28 (Y)	0,56 (Y)
0,5 Μέση	0,025 (X)	0,05 (M)	0,10 (M)	0,20 (Y)	0,40 (Y)
0,3 Χαμηλή	0,015 (X)	0,03 (X)	0,06 (M)	0,12 (M)	0,24 (Y)
0,1 Πολύ χαμηλή	0,005 (X)	0,01 (X)	0,02 (X)	0,04 (X)	0,08 (M)
	0,05 Πολύ χαμηλή	0,10 Χαμηλή	0,20 Μέση	0,40 Υψηλή	0,80 Πολύ υψηλή
	Επίπτωση				
Y: Υψηλός κίνδυνος - μη αποδεκτός, χρειάζεται άμεση αντίδραση					
M: Μέσος κίνδυνος, μπορεί να χρειάζεται αντίδραση					
X: Χαμηλός κίνδυνος, απλή παρακολούθηση					

Πίνακας 7: Παράδειγμα έκθεσης κινδύνων κατά PMI, 2000

Για την κατασκευή του παραπάνω πίνακα μπορεί να χρησιμοποιηθούν τόσο γλωσσολογικές όσο και αριθμητικές κλίμακες βαθμονόμησης. Και στις δύο περιπτώσεις η έννοια των χρησιμοποιούμενων μεταβλητών θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένη για την αποφυγή παρερμηνειών. Για το λόγο αυτό συνίσταται η δημιουργία επεξηγηματικού πίνακα, με αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον καθορισμό του επιπέδου πιθανότητας ή συνέπειας ενός κινδύνου. Ο **Πίνακας 7** παρουσιάζει μια ουσιαστική διαφοροποίηση σε σχέση με τους άλλους πίνακες κινδύνων. Σε αυτόν τον πίνακα, η βαρύτητα που δίνεται στην πιθανότητα εμφάνισης και στη συνέπεια δεν είναι ίδια. Η διαφορά βαρύτητας εκφράζεται μέσω της μη γραμμικότητας της κλίμακας της συνέπειας σε αντίθεση με την κλίμακα της πιθανότητας. Η διαφοροποίηση αυτή έχει ως αποτέλεσμα το γινόμενο της χαμηλής πιθανότητας με την πολύ υψηλή συνέπεια να οδηγεί σε έναν υψηλό κίνδυνο, ενώ το γινόμενο της πολύ υψηλής πιθανότητας με τη

χαμηλή συνέπεια να οδηγεί σε ένα μέσο κίνδυνο. Με άλλα λόγια, είναι σίγουρα πιο σημαντικό να υπάρχει μικρή πιθανότητα να γίνει μια καταστροφή, από το να υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να συμβεί κάτι ασήμαντο. Τα επίπεδα έκθεσης σε κάθε περίπτωση είναι τρία (χαμηλό, μέσο και υψηλό). Αυτό γίνεται διότι κάθε περαιτέρω διαβάθμιση δεν μπορεί να προσφέρει καμία επιπλέον βοήθεια, καθώς ο αντικειμενικός στόχος είναι να δει κανείς ποιοι κίνδυνοι είναι αμελητέοι, ποιοι χρειάζονται προσοχή και για ποιους είναι καλό να ληφθούν άμεσα μέτρα. Κάθε μεγαλύτερη ανάλυση μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση και να μη βοηθήσει την ομάδα διαχείρισης κινδύνων να επιτελέσει το έργο της. Αυτό όμως που είναι θεμιτό να αλλάξει σε όλες τις προαναφερθείσες κλίμακες, είναι το όριο στο οποίο ξεκινούν οι κίτρινοι (μέσοι) και οι κόκκινοι (υψηλοί) κίνδυνοι. Μια ομάδα διαχείρισης κινδύνων η οποία αποτελείται από «κινδυνόφιλα» στελέχη, ενδεχομένως θα περιορίσει τα κόκκινα τετράγωνα στον πίνακα, ενώ αντίθετα, μια ομάδα με «κινδυνόφοβα» στελέχη θα τα διευρύνει.

2.6.1.3 Κατάταξη κινδύνων

Η κατάταξη των κινδύνων στην ποιοτική ανάλυση είναι σίγουρα δυσκολότερη από ό,τι στην ποσοτική ανάλυση. Η ποσοτική ανάλυση, όπως θα φανεί στη συνέχεια, καταλήγει σε πολύ συγκεκριμένη έκθεση για κάθε κίνδυνο, η οποία τις περισσότερες φορές εκφράζεται σε οικονομικούς όρους. Είναι δηλαδή αρκετά εύκολο να συγκριθεί ένας κίνδυνος ο οποίος έχει έκθεση 3.000€ με έναν άλλο που έχει έκθεση 2.500€. Ωστόσο, στην ποιοτική ανάλυση μπορεί και οι δύο κίνδυνοι να εμπίπτουν στην ίδια κατηγορία (π.χ. μέσος κίνδυνος), οπότε η μεταξύ τους σύγκριση δείχνει ότι είναι ισοδύναμοι. Για να αντιμετωπίσει το συγκεκριμένο πρόβλημα, το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (Project Management Institute) προτείνει την απόδοση αριθμητικής περιγραφής σε καθεμία από τις ποιοτικές περιγραφές (π.χ. χαμηλή πιθανότητα → 0,3) όπως φαίνεται στον **Πίνακα 7**. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η έκθεση κάθε κινδύνου να περιγράφεται όχι μόνον από το χαρακτηρισμό υψηλή, μέση ή χαμηλή, αλλά και από μια αριθμητική περιγραφή. Για παράδειγμα:

[χαμηλή συνέπεια (0,10)] * [υψηλή πιθανότητα (0,7)] που συνεπάγεται έκθεση =0,07. Με αυτόν τον τρόπο, οι κίνδυνοι με μέση έκθεση μπορεί να περιγραφούν από μια αριθμητική τιμή που κυμαίνεται από 0,05 έως 0,14.

Ο **Πίνακας 8** δίνει την εικόνα της κατάταξης των κινδύνων που θα είχαμε σε ένα έργο σε περίπτωση που χρησιμοποιούσαμε τον πίνακα ποιοτικής ανάλυσης κατά PMI.


Κωδικός κινδύνου	Έκθεση κατά PMI	Σειρά κατάταξης
A5	0,36	2
B6	0,03	7
B7	0,10	4
B9	0,14	3
Γ3	0,10	4
Δ3	0,56	1
E11	0,09	5
A4	0,07	6


Πίνακας 8: Κατάταξη κινδύνων έργου

Ανεξάρτητα από το πρότυπο ποιοτικής ανάλυσης που ο αναλυτής θα διαλέξει να ακολουθήσει, είναι πάντα χρήσιμη η απεικόνιση των κινδύνων σε έναν πίνακα κινδύνων μεγάλο σε διαστάσεις (μέγεθος ανάλογο του αριθμού κινδύνων), όπως φαίνεται στον **Πίνακα 9**.

Στον **Πίνακα 9**, απεικονίζονται οι απειλές του **Πίνακα 8** με βάση τα στοιχεία τους, καθώς επίσης και δύο άλλες ευκαιρίες. Ιδιαίτερα στις ευκαιρίες, θα πρέπει να υπάρχει σαφής ένδειξη που να τις διαφοροποιεί από τις απειλές. Το διάγραμμα που προκύπτει μπορεί να τοιχοκολλείται στο γραφείο της διοίκησης του έργου, καθώς αποτελεί ένα δείκτη του επιπέδου κινδύνου στο οποίο βρίσκεται το έργο. Στόχος της ομάδας έργου είναι προφανώς να συσσωρεύσει τις απειλές στο κάτω και αριστερό μέρος του διαγράμματος, ενώ τις ευκαιρίες στο πάνω δεξιό μέρος.

Έκθεση του έργου σε κίνδυνο					
Πιθανότητα έως	Έκθεση = Π*Σ				
0,9 Πολύ υψηλή		E11		A5	
0,7 Υψηλή		A4	B9	K2	Δ3
0,5 Μέση	B6		Γ3 B7		
0,3 Χαμηλή					
0,1 Πολύ χαμηλή				K3	
	Πολύ χαμηλή 0,05	Χαμηλή 0,10	Μέση 0,20	Υψηλή 0,40	Πολύ υψηλή 0,80
	Συνέπεια				

 → Ευκαιρία

 → Απειλή

Πίνακας 9: Πίνακας κινδύνων με συγκεκριμένους κινδύνους

Τα παραπάνω ισχύουν για την κατάταξη των κινδύνων που αφορούν σε ένα συγκεκριμένο έργο. Η σύγκριση του επιπέδου κινδύνου μεταξύ δύο ή περισσότερων διαφορετικών έργων είναι λίγο διαφορετική. Αυτό που θα πρέπει να συγκρίνει κανείς είναι η συνολική έκθεση κινδύνου που προκύπτει για κάθε έργο. Όταν η έκθεση προσδιορίζεται αριθμητικά (βλ. **Πίνακα 8**), η συνολική έκθεση θα προκύψει από το αλγεβρικό άθροισμα του συνόλου των εκθέσεων των επιμέρους κινδύνων του έργου.

Συνήθως χρησιμοποιούμε θετικό πρόσημο για τις απειλές και αρνητικό για τις ευκαιρίες (π.χ. 0,36 για απειλή υψηλής συνέπειας και πολύ υψηλής πιθανότητας ή -0,40 για ευκαιρία πολύ υψηλής συνέπειας και μέση πιθανότητας, πάντα με βάση τον **Πίνακα 7**). Έτσι λοιπόν, για τους κινδύνους ενός έργου όπως αυτοί που περιγράφονται στον **Πίνακα 8** (καμία ευκαιρία), η συνολική έκθεση του έργου είναι ίση με $0,36 + 0,03 + 0,10 + 0,14 + 0,10 + 0,56 + 0,09 + 0,07 = 1,45$. Αν είχαμε αποφασίσει να χρησιμοποιήσουμε κάποιον άλλο πίνακα ως πρότυπο, ο οποίος δεν αντιστοιχούσε την έκθεση κάθε κινδύνου σε συγκεκριμένη τιμή, θα καταλήγαμε σε έναν πίνακα όπως ο **Πίνακας 9**. Το πλήθος των κινδύνων ανά κατηγορία, όπως φαίνονται στον πίνακα, αλλά και η θέση τους πάνω σε αυτόν θα μας έδινε μια εικόνα για τη συνολική έκθεση του έργου στον κίνδυνο.

Η παραπάνω διαδικασία υπολογισμού του συνολικού κινδύνου του έργου είναι φανερό ότι σχετίζεται άμεσα με το στάδιο του εντοπισμού. Στο στάδιο του εντοπισμού μπορεί μια ομάδα να εντοπίσει για το ίδιο έργο περισσότερους κινδύνους από κάποια άλλη και, με αυτόν τον τρόπο, να καταλήξει σε διαφορετική συνολική έκθεση. Το πρόβλημα επιτείνεται όταν πρόκειται με βάση τη συνολική έκθεση να συγκριθούν διαφορετικά έργα. Πολλές φορές, οι ομάδες των έργων που ασχολούνται με τη διαχείριση των κινδύνων είναι διαφορετικές και έτσι η έφεσή τους στον εντοπισμό είναι σίγουρα διαφορετική. Ο έμπειρος διαχειριστής κινδύνων (risk manager) θα εντοπίσει γρήγορα και ένα άλλο πρόβλημα. Είναι δυνατό κάποιος να βλέπει έναν κεντρικό κίνδυνο και κάποιος άλλος να βλέπει για την ίδια απειλή ή ευκαιρία ένα σύνολο επιμέρους κινδύνων. Το άθροισμα της έκθεσης των επιμέρους κινδύνων μπορεί να μην είναι ίσο με την έκθεση που θα υπολογιστεί για τον κεντρικό κίνδυνο, όταν διενεργείται ποιοτική ανάλυση.

Για να αμβλύνουμε το πρόβλημα χρησιμοποιούμε την τεχνική της αποσιώπησης των χαμηλών κινδύνων. Μπορεί να παρατηρηθεί στατιστικά ότι όταν μια ομάδα διαχείρισης κινδύνων βρίσκεται στο στάδιο του εντοπισμού, μπορεί σχετικά σύντομα να βρει τους κινδύνους με τη μεγαλύτερη έκθεση και δύσκολα να ανακαλύψει σημαντικούς κινδύνους εκ των υστέρων. Αντιθέτως, όσο περισσότερο χρόνο διαθέτει στον εντοπισμό, τόσο περισσότερους χαμηλούς σε έκθεση κινδύνους πρόκειται να εντοπίσει. Συμπερασματικά προκύπτει ότι η ομάδα που θα δαπανήσει περισσότερο χρόνο στον εντοπισμό των κινδύνων, θα αυξήσει ή θα μειώσει - αν εστιάζει περισσότερο στις ευκαιρίες - «τεχνητά» το συνολικό κίνδυνο του έργου. Η τεχνική της αποσιώπησης των χαμηλών κινδύνων προτείνει τη διαγραφή των χαμηλών κινδύνων κατά τον υπολογισμό της συνολικής

έκθεσης του έργου. Με τη χρήση της τεχνικής αυτής προλαμβάνεται ένα μέρος του προβλήματος της σύγκρισης του επιπέδου κινδύνων διαφορετικών έργων.

Σε κάθε περίπτωση, η σύγκριση έργων με βάση τη συνολική έκθεση στον κίνδυνο θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα στελέχη. Εκ των ων ουκ άνευ είναι ότι σύγκριση έργων με βάση τον κίνδυνο γίνεται μόνον όταν έχει χρησιμοποιηθεί η ίδια κλίμακα για τον υπολογισμό της έκθεσης των κινδύνων σε κάθε έργο.

Έργο Γ					
<i>Κίνδυνος</i>	<i>Πιθανότητα</i>	<i>Συνέπεια</i>	<i>Έκθεση</i>	<i>Κατάταξη</i>	<i>Έκθεση για έργο</i>
A	0,1	0,05	0,01	-	-
B	0,1	0,4	0,04	-	-
Γ	0,5	0,2	0,10	4	0,10
Δ	0,9	0,05	0,05	-	-
E	0,3	0,05	0,02	-	-
Z	0,5	0,8	0,40	1	0,40
H-ευκαιρία	0,5	0,2	0,10	(1)	(0,10)
Θ	0,1	0,05	0,01	-	-
I-ευκαιρία	0,1	0,2	0,02	-	-
K	0,5	0,4	0,20	2	0,20
Λ	0,7	0,2	0,14	3	0,14
M	0,3	0,05	0,02	-	-
N-ευκαιρία	0,5	0,2	0,10	(1)	(0,10)
Σύνολο: (0,10 + 0,40 - 0,10 + 0,20 + 0,14 - 0,10)					0,64

Πίνακας 10: Συνολική έκθεση κινδύνου έργου

Ο Πίνακας 10 δίνει τη συνολική έκθεση στον κίνδυνο του έργου Γ. Σε αυτό το έργο, η έκθεση σημειώνεται εντός παρένθεσης για να υποδηλώσει ευκαιρία. Όπως φαίνεται, το όριο για να εγγραφεί ένας κίνδυνος στους κινδύνους του έργου είναι το 0,10. Προσοχή θα πρέπει να δοθεί

στο ότι η μη εγγραφή ενός κινδύνου στον κατάλογο που προσδιορίζει τους συνολικούς κινδύνους του έργου, δε σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι ο κίνδυνος είναι ασήμαντος και πρέπει να παραμελείται από την ομάδα διαχείρισης κινδύνων.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το έργο Γ μεταξύ άλλων, στο συγκριτικό **Πίνακα 11**. Στον εν λόγω πίνακα χρησιμοποιήθηκε διαφορετική αρίθμηση κατάταξης των έργων που συνολικά παρουσιάζουν ευκαιρία στην συνολική έκθεση (αρνητική τιμή) από αυτά που παρουσιάζουν απειλή. Αυτό δεν είναι δεσμευτικό και ο κάθε αναλυτής μπορεί να επιλέξει αυτό που θεωρεί περισσότερο κατάλληλο.

<i>Έργο</i>	<i>Συνολική έκθεση έργου</i>	<i>Κατάταξη έργων βάσει κινδύνων</i>
A	1,00	6
B	(0,30)	(1)
Γ	0,64	4
Δ	0,86	5
E	0,50	3
Z	0,32	2
H	0,24	1

Πίνακας 11: Σύγκριση έργων βάσει κινδύνων

Τελικός στόχος της ποιοτικής ανάλυσης και της κατάταξης των κινδύνων, είναι η υποβοήθηση της απόφασης για το ποιοι κίνδυνοι χρειάζονται επιπλέον ανάλυση και ποιοι όχι. Εκείνοι που χρειάζονται επιπλέον ανάλυση αναλυθούν ποσοτικά, αν το επιτρέπουν ο διαθέσιμος χρόνος και οι διαθέσιμοι πόροι του έργου, ενώ όσοι δε χρειάζονται επιπλέον ανάλυση οδηγούνται στο στάδιο της αντιμετώπισης.

Η σειρά κατάταξης των κινδύνων χρησιμοποιείται από την ομάδα έργου στο βήμα της αντιμετώπισης, όπου προφανώς προηγούνται οι κίνδυνοι που βρίσκονται υψηλά στη σειρά κατάταξης, εκείνοι δηλαδή που έχουν μεγαλύτερη έκθεση.

2.6.2 Ποσοτική ανάλυση

Η ποσοτική ανάλυση θεωρείται από πολλούς περισσότερο «επιστημονική» μέθοδος ανάλυσης των κινδύνων καθώς, σε αντίθεση με την ποιοτική ανάλυση, βασίζεται σε

μαθηματικούς υπολογισμούς. Αυτό δεν είναι ακριβές, καθώς η αξία της ποιοτικής ανάλυσης είναι εξίσου μεγάλη, ιδιαίτερα όταν ο χρόνος και οι ανθρώπινοι πόροι είναι περιορισμένοι.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι ποσοτικής ανάλυσης, αλλά αυτές που συχνότερα χρησιμοποιούνται είναι οι εξής:

- ✓ Αναμενόμενη τιμή
- ✓ Δένδρα σφαλμάτων
- ✓ Δένδρα γεγονότων
- ✓ Προσομοίωση Monte Carlo
- ✓ Ανάλυση ευαισθησίας
- ✓ Τεχνική PERT
- ✓ Αναλυτική Ιεραρχική Προσέγγιση

Στη συνέχεια δίνεται η περιγραφή καθεμίας από τις παραπάνω μεθόδους, καθώς και ένα συγκεκριμένο παράδειγμα χρήσης.

Αναμενόμενη τιμή

Ο όρος αναμενόμενη τιμή συναντάται σε όλες σχεδόν τις επιστήμες οι οποίες εμπριέχουν στο πεδίο τους θέματα πρόγνωσης αποτελεσμάτων. Το αρχικό δεδομένο, που δημιουργεί την ανάγκη για πρόγνωση, είναι ότι στη ζωή όλα τα γεγονότα που μπορεί να συμβούν, δε σημαίνει όχι πραγματικά θα συμβούν! Καθένα όμως από τα γεγονότα αυτά, σε περίπτωση που συμβεί, επηρεάζει λιγότερο ή περισσότερο την εξέλιξη των έργων που έχουμε προγραμματίσει και τελικά τους στόχους που έχουμε θέσει.

Δεδομένου όχι ένα συγκεκριμένο γεγονός είτε θα προκύψει είχε όχι, δεν έχει νόημα να μιλά κανείς για την αναμενόμενη τιμή ενός συγκεκριμένου γεγονότος ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα. Αντιθέτως, αν συνδυαστούν οι αναμενόμενες τιμές πολλών πιθανών γεγονότων, τότε μπορεί να προκύψει μια αναμενόμενη τιμή που θα είναι εκείνη που περιμένουμε συνολικά να προκύψει ως αποτέλεσμα όλων των πιθανών γεγονότων σε ένα έργο. Το τελευταίο στοιχείο είναι σημαντικό και μπορεί ουσιαστικά να βοηθήσει στην πρόγνωση της εξέλιξης ενός έργου.

Δένδρα σφαλμάτων

Αν και σε αυτού του τύπου τις μεθόδους δεν είναι εύκολο να ανακαλύψει κανείς την

πρωτογενή πηγή, το πιθανότερο είναι ότι τα δένδρα σφαλμάτων αναπτύχθηκαν περί το 1960, με στόχο την ανάλυση κινδύνων που μπορεί να προκαλέσουν αστοχία κατά την εκτόξευση στρατιωτικού πυραύλου. Πρόκειται για μια γραφική αναπαράσταση της αλληλουχίας πιθανών βλαβών που μπορούν να οδηγήσουν σε επιζήμιες για το υπό μελέτη σύστημα (ή έργο) καταστάσεις.

Τα βήματα της ανάπτυξης ενός δένδρου σφαλμάτων είναι τα εξής:

- ✓ Καθορισμός του «επιζήμιου», μη επιθυμητού γεγονότος
- ✓ Διεξοδική ανάλυση των βλαβών ή γεγονότων που μπορούν να οδηγήσουν στο επιζήμιο γεγονός
- ✓ Κατασκευή της δομής του συστήματος - αλληλουχίας γεγονότων - σε μορφή δένδρου
- ✓ Ανάλυση ποσοτική (αν αυτό είναι επιθυμητό) με προσδιορισμό των επί μέρους πιθανοτήτων

Τα δένδρα σφαλμάτων χρησιμοποιούνται στη διαχείριση των κινδύνων για δύο κυρίως λόγους. Ο πρώτος είναι να εντοπιστούν όλες οι πιθανές αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο κίνδυνο μέσω της ανάλυσης που απαιτείται. Ο δεύτερος είναι ο προσδιορισμός της πιθανότητας να πραγματοποιηθεί ο κίνδυνος, με βάση τις επιμέρους πιθανότητες πραγματοποίησης των αιτιών.

Στην πράξη, και για να είναι κανείς σύμφωνος με την ορολογία της διαχείρισης των κινδύνων, θα πρέπει να διαπιστώσει ότι η αλυσίδα γεγονότων που οδηγεί σε ένα συνολικό κίνδυνο είναι στην πράξη μια αλυσίδα κινδύνων και όχι αιτιών (αν ήταν αιτίες θα ήταν σίγουρο ότι συμβαίνουν και δε θα υπήρχε η έννοια της αβεβαιότητας). Άρα, στην πράξη δεν ανακαλύπτει αιτίες πίσω από έναν κίνδυνο, αλλά επιμέρους κινδύνους οι οποίοι συγκροτούν έναν πιο σημαντικό κίνδυνο.

Το μεγάλο όφελος είναι η δυνατότητα που προκύπτει από ένα δένδρο σφαλμάτων να εντοπιστούν μικρότεροι κίνδυνοι, οι οποίοι, αν με κάποιο τρόπο απαλειφθούν, δε θα είναι δυνατή η υλοποίηση του σημαντικού κινδύνου. Συνήθως είναι ευκολότερο να αντιμετωπιστεί ένας κίνδυνος χαμηλότερου επιπέδου από έναν κίνδυνο υψηλότερου επιπέδου. Αυτό θα φανεί στο παράδειγμα που παρουσιάζεται αμέσως μετά.

Δεδομένου ότι τα δένδρα σφαλμάτων βρίσκουν εφαρμογή κυρίως στην ασφάλεια εργασίας και συστημάτων, έχουν ταυτιστεί με απειλές. Ωστόσο, θα μπορούσαν με την ίδια ευκολία να χρησιμοποιηθούν και για την ανάλυση ευκαιριών, αλλάζοντας απλά όνομα (π.χ. δένδρα ευκαιρίας)!

2.7 Αντιμετώπιση Κινδύνου

Ο όρος αντιμετώπιση κινδύνων έχει κυριαρχήσει και χρησιμοποιείται εναλλακτικά του όρου αντίδραση (response) στους κινδύνους. Ο όρος αντίδραση ίσως να είναι περισσότερο σωστός, μια και, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι κίνδυνοι περιλαμβάνουν τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές. Σύμφωνα με το πρότυπο του PMI (2004), «αντιμετώπιση κινδύνων είναι η διαδικασία της διερεύνησης επιλογών και του καθορισμού ενεργειών, έτσι ώστε να ενισχυθούν οι ευκαιρίες και να μειωθούν οι απειλές στους στόχους του έργου. Αυτή περιλαμβάνει τον εντοπισμό ατόμων ή ομάδων και την ανάθεση σε αυτούς της ευθύνης για τη συμφωνημένη αντίδραση στους κινδύνους (υπεύθυνος κινδύνου)». Στην αρχή του σταδίου της αντιμετώπισης των κινδύνων, η ομάδα διαχείρισης έχει ως εισερχόμενο στοιχείο έναν κατάλογο από κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν το έργο, όπως αυτός προέκυψε από το στάδιο του εντοπισμού. Ο κατάλογος αυτός είναι ιεραρχημένος ανάλογα με τα αποτελέσματα του σταδίου της ανάλυσης των κινδύνων. Η απλοϊκή υπόθεση ότι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν πρώτα οι σημαντικοί κίνδυνοι (αυτοί με τη μεγάλη έκθεση) και μετά οι λιγότερο σημαντικοί δεν είναι πάντα σωστή. Ένας άλλος παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι και ο χρόνος στον οποίο ένας κίνδυνος αναμένεται να εκδηλωθεί. Είναι δηλαδή πιθανό, να χρειάζεται να αντιδράσουμε πρώτα σε έναν κίνδυνο με μικρότερη έκθεση από κάποιον άλλο, διότι περιμένουμε να εκδηλωθεί άμεσα. Επιπλέον, θα πρέπει να εξετάζει κανείς και τη δυνατότητα που έχει για την αντιμετώπιση ενός κινδύνου. Μπορεί να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει άμεσα κάποιο κίνδυνο, ενώ δεν μπορεί να κάνει το ίδιο για κάποιον άλλο. Η ομάδα διαχείρισης των κινδύνων έχει τέσσερις στρατηγικές αντιμετώπισης των κινδύνων που είναι εντελώς «συμμετρικές» όσο αφορά την αντιμετώπιση των ευκαιριών και των απειλών αντίστοιχα, όπως φαίνεται στο **Σχήμα 8**.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ



Σχήμα 8: Μέθοδοι αντιμετώπισης των κινδύνων

Η πρώτη **στρατηγική** αντιμετώπισης είναι η **αποφυγή** του κινδύνου. Όταν αυτό μπορεί να επιτευχθεί χωρίς σημαντικό κόστος, είναι η καλύτερη στρατηγική που μπορεί κανείς να ακολουθήσει. Πρόκειται πρακτικά για μια αλλαγή που γίνεται στο έργο και εξαλείφει εντελώς τον κίνδυνο.

Η μέθοδος της αποφυγής μπορεί να επιτευχθεί είτε με «αλλαγή πλευσης ή με την απόκτηση πιο έγκυρης πληροφόρησης σχετικά με το έργο. Ενώ η έγκυρη πληροφόρηση δε θα μπορούσε να επιτευχθεί αλλιώς παρά μέσω της αναζήτησης στοιχείων, της διασαφήνισης των στόχων και της επιστράτευσης της γνώμης των ειδικών, η «αλλαγή πλευσης» θα μπορούσε να προκύψει μέσα από διάφορες ενέργειες. Η πρώτη τέτοια ενέργεια είναι η επιλογή γνωστών μεθόδων και εργαλείων, δοκιμασμένων από την εταιρεία τα οποία δεν ενέχουν ουσιαστική αβεβαιότητα. Ένας άλλος τρόπος, όχι ο καλύτερος, θα ήταν να μειωθεί το εύρος του έργου, έτσι ώστε το μέρος που δημιουργεί τον κίνδυνο να μείνει εκτός του έργου. Μια άλλη λύση για να επιτευχθεί η αντιμετώπιση του κινδύνου θα ήταν η δημιουργία ασφαλιστικών σεναρίων (redundancy systems. Στον αντίποδα της αποφυγής που προφανώς αναφέρεται σε απειλές είναι η **εκμετάλλευση**, η οποία αναφέρεται σε ευκαιρίες. Χρησιμοποιώντας τις ίδιες ακριβώς τεχνικές που περιγράφηκαν για την αποφυγή, η ομάδα έργου ανακαλύπτει τρόπους για να δημιουργήσει ευκαιρίες τις οποίες, στη συνέχεια θα εκμεταλλευτεί.

Η δεύτερη **στρατηγική** αντιμετώπισης είναι η **μεταφορά** του κινδύνου. Μεταφορά ενός κινδύνου μπορεί να γίνει για παράδειγμα μέσω της ασφάλισης. Μια άλλη μέθοδο μεταφοράς κινδύνου θα μπορούσαν να αποτελούν οι ρήτρες. Με αυτόν τον τρόπο, ο κίνδυνος της καθυστέρησης ενός τμήματος κάποιου κατασκευαστικού έργου βαρύνει οικονομικά τον αντίστοιχο υπεργολάβο, μέσω μιας ρήτρας που θεσπίζεται κατά τη σύναψη του συμβολαίου. Έτσι, ο βασικός ανάδοχος θα καλύψει την όποια ρήτρα κληθεί να πληρώσει για την καθυστέρηση του συνόλου του έργου, μέσω της ρήτρας που θα εισπράξει από τον υπεργολάβο. Ένας λίγο πιο σύνθετος τρόπος μεταφοράς του κινδύνου είναι η αλλαγή τύπου του συμβολαίου. Ένα έργο το οποίο αναλαμβάνεται με «συμβόλαιο σταθερής τιμής» (lump sum), μεταφέρει κάθε πιθανό οικονομικό κίνδυνο στον ανάδοχο του έργου, καθώς, ανεξάρτητα από το τελικό κόστος, η αμοιβή του αναδόχου είναι σταθερή. Μεταφορά μέρους του κινδύνου στον κύριο του έργου θα αποτελούσε η αλλαγή του συμβολαίου σε «συμβόλαιο κόστους πλέον ορισμένου κέρδους» (cost plus). Με αυτόν τον τρόπο, μέρος του κινδύνου είτε ως ευκαιρία ή ως απειλή μεταφέρεται στον κύριο του έργου. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι η μεταφορά των κινδύνων συνήθως αφορά το κόστος και όχι το χρόνο ή ποιότητα που δύσκολα ανακτώνται αν χαθούν.

Αντίστοιχο της μεταφοράς για τις απειλές είναι ο **διαμοιρασμός** για τις ευκαιρίες. Το παράδειγμα με την αλλαγή του τύπου συμβολαίου είναι χαρακτηριστικό. Στόχος της ομάδας έργου θα πρέπει να είναι η αναγνώριση των ευκαιριών των συνεργατών σε κάποιο έργο και η προσπάθεια απόκτησης μέρους της ευκαιρίας.

Η συνηθέστερη **στρατηγική** για την αντιμετώπιση των κινδύνων είναι η **ελάφρυνση** για τις απειλές και η **ενδυνάμωση** για τις ευκαιρίες. Αν λοιπόν δε μπορεί κανείς να αποφύγει ή να μεταφέρει έναν κίνδυνο, τότε πρέπει να προβεί σε ενέργειες με τις οποίες θα αλλάξει η έκθεση του κινδύνου. Οι ενέργειες αντιμετώπισης διαχωρίζονται σε εκείνες που εφαρμόζονται για να διαφοροποιήσουν την πιθανότητα εμφάνισης ενός κινδύνου (να μειώσουν την πιθανότητα των απειλών και να αυξήσουν την πιθανότητα των ευκαιριών) και εκείνες που εφαρμόζονται για να διαφοροποιήσουν τη συνέπεια που ο κίνδυνος θα έχει στο έργο σε περίπτωση εμφάνισης. Οι πρώτες ονομάζονται προληπτικές ενέργειες και οι δεύτερες διορθωτικές. Χαρακτηριστικό των δύο αυτών τύπων ενεργειών είναι ότι οι πρώτες δρουν στις αιτίες, οι οποίες καθορίζουν και την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου, ενώ οι δεύτερες δρουν στις συνέπειες, οι οποίες καθορίζουν τη σημαντικότητα του κινδύνου. Είναι προφανές ότι είτε μεταβληθεί η πιθανότητα

εμφάνισης είτε η βαρύτητα της συνέπειας, μεταβάλλεται αυτόματα και η έκθεση του κινδύνου. Οι προληπτικές αλλά και οι διορθωτικές ενέργειες, παρά το ότι μας παραπλανά το όνομά τους, εφαρμόζονται πριν από την εμφάνιση του κινδύνου.

Δεδομένου όμως του ότι βεβαιότητα για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών αντιμετώπισης δεν είναι δυνατό να υπάρχει, η ομάδα έργου καταφεύγει στην κατάσταση σχεδίων, τα οποία, αν κριθεί σκόπιμο, εφαρμόζονται μετά την εμφάνιση των κινδύνων. Το εναλλακτικό σχέδιο (συνήθως το μόνο σχέδιο) περιγράφει τις απαιτούμενες ενέργειες που πρέπει να γίνουν σε περίπτωση πραγματοποίησης του κινδύνου. Χαρακτηριστικό είναι ότι το εναλλακτικό σχέδιο εφαρμόζεται μόνον αν κριθεί σκόπιμο από το διευθυντή του έργου (project manager) και συνήθως εφαρμόζεται όταν οι ενέργειες αντιμετώπισης αποδειχθούν αναποτελεσματικές. Σε πολύ σημαντικούς κινδύνους, συνήθως όταν η συνέπεια είναι ιδιαίτερα μεγάλη, ορίζονται εκτός από χα εναλλακτικά σχέδια και σχέδια μετάπτωσης.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο ότι τα εναλλακτικά σχέδια και τα σχέδια μετάπτωσης, παρά το ότι εφαρμόζονται μετά την εμφάνιση του κινδύνου, προσδιορίζονται σχεδόν πλήρως πριν από την εμφάνισή του. Αυτό μας επιτρέπει να θεωρούμε ότι και τα σχέδια αυτά έχουν επιρροή και μεταβάλλουν αντίστοιχα την έκθεση του κινδύνου. Όταν οι ενέργειες για την αντιμετώπιση αποτυγχάνουν, ο κίνδυνος είναι σημαντικός και δεν υπάρχουν εναλλακτικά σχέδια, τότε αναπόφευκτα οδηγούμαστε σε κρίση. Η διαχείριση των κρίσεων είναι ένα άλλο μεγάλο θέμα, το οποίο ο πετυχημένος διευθυντής κινδύνων (risk manager) «θα ήθελε» να μη χρειάζεται να γνωρίζει!

Η τελευταία **στρατηγική**, αν μπορεί να χαρακτηριστεί ως τέτοια, είναι η **αποδοχή** του κινδύνου. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι δεν προχωρούμε σε δυναμική αντίδραση αναφορικά με τον κίνδυνο, χωρίς όμως να χάνουμε παντελώς το ενδιαφέρον μας γι' αυτόν. Όπως σε κάθε κίνδυνο, έτσι και σε αυτούς που αποφασίζουμε να αποδεχθούμε, καθορίζουμε ένα στέλεχος ως υπεύθυνο κινδύνου. Αν και δεν υλοποιούμε ενέργειες πριν από την εμφάνιση του κινδύνου, καθορίζουμε εναλλακτικά σχέδια, ιδιαίτερα σε περίπτωση που ο κίνδυνος έχει μεγάλη συνέπεια. Τέλος, δεν παραλείπουμε να εξετάζουμε σε τακτά χρονικά διαστήματα την εξέλιξη των κινδύνων αυτών, καθώς η έκθεσή τους μπορεί να μεταβληθεί. Συνήθως, αποδεχόμαστε τους κινδύνους εκείνους που δεν αναμένεται να επηρεάσουν σημαντικά τους στόχους του έργου μας.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής βασίζεται στη δυνατότητα διαχείρισης του κινδύνου από τους ενδιαφερόμενους του έργου, τη σοβαρότητα της συνέπειας, την

αποτελεσματικότητα της αντίδρασης, το είδος - τη φύση του κινδύνου - και την επάρκεια των πόρων. Για παράδειγμα, δε θα μας ενδιέφερε ιδιαίτερα να σπαταλήσουμε κεφάλαια του έργου για να «μεταφέρουμε» έναν κίνδυνο χαμηλής συνέπειας σε μια ασφαλιστική εταιρεία. Επίσης, ήταν άσκοπο να προσπαθούμε να ελαφρύνουμε μια απειλή, με αβέβαιο αποτέλεσμα, όταν με μικρό κόστος μπορούμε να αλλάξουμε ένα τεχνικό σχέδιο και να την αποφύγουμε.

Κατά τη διάρκεια της επιλογής στρατηγικής ή αφού έχει γίνει η επιλογή, θα πρέπει η ομάδα διαχείρισης των κινδύνων να λάβει υπόψη της κάποιες βασικές οδηγίες για την εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής. Αρχικά, θα πρέπει η όποια αντίδραση να προγραμματίζεται στο σωστό χρόνο. Δεν είναι αποτελεσματικό για το έργο να λαμβάνουμε μέτρα για κινδύνους πολύ νωρίτερα από τη στιγμή που πρέπει. Τέλος, η εμπλοκή όσο το δυνατόν περισσότερων από τους ενδιαφερομένους για το έργο στην επιλογή στρατηγικής, οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων.

Ενδιαφέρουσες για την ομάδα του έργου είναι οι ενέργειες εκείνες που μπορούν να αντιμετωπίζουν πάνω από έναν κινδύνους. Οι ενέργειες αυτές προτιμούνται από άλλες, καθώς «τις πληρώνουμε» μία φορά και τις χρησιμοποιούμε για να αντιδράσουμε σε περισσότερους από έναν κινδύνους.

Αντίστοιχα με τις ενέργειες που αντιμετωπίζουν πολλούς κινδύνους, υπάρχουν και αιτίες οι οποίες δημιουργούν πολλούς κινδύνους. Οι αιτίες αυτές ονομάζονται κοινές αιτίες και η εξάλειψη τους θεωρείται σημαντική επιτυχία για τη διαχείριση των κινδύνων.

Ένα άλλο ενδιαφέρον χαρακτηριστικό του κινδύνου, που μπορεί να φανεί χρήσιμο στην αντιμετώπιση, είναι ο λεγόμενος προπομπός του κινδύνου (risk trigger). Πρόκειται για το σημάδι εκείνο που προηγείται του κινδύνου και υποδηλώνει τη σχεδόν βέβαιη εμφάνιση του. Εμφανίζεται λίγο πριν συμβεί ο κίνδυνος και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως «σύνθημα» για την έναρξη υλοποίησης των σχεδίων αντιμετώπισης. Για να εντοπιστούν τα πρόδρομα συμπτώματα μπορεί κανείς να αναρωτηθεί:

- Τι πρόκειται να συμβεί αμέσως πριν την εμφάνιση του κινδύνου;
- Υπάρχει κάποιος μετρήσιμος δείκτης που μπορούμε να θέσουμε ένα όριο πάνω από το οποίο ο κίνδυνος θα συμβεί;
- Πώς μπορούμε να γνωρίζουμε αμέσως ότι ο κίνδυνος συνέβη;

Συνοψίζοντας, για την αντιμετώπιση των κινδύνων θα πρέπει κανείς να βεβαιώνεται ότι οι ενέργειες που καθορίζονται είναι συγκεκριμένες, μετρήσιμες, επιτεύξιμες, σχετικές με

τον κίνδυνο και επίκαιρες (εφαρμόζονται στον κατάλληλο χρόνο). Σε αντίθετη περίπτωση, οι ενέργειες θα είναι είτε ανεφάρμοστες ή αναποτελεσματικές.

2.8 Παρακολούθηση Κινδύνου

Σκοπός αυτού του σταδίου είναι η παρακολούθηση των εντοπισθέντων, εναπομεινάντων και δευτερευόντων κινδύνων, ο εντοπισμός νέων κινδύνων, η αναθεώρηση των σχεδίων αντιμετώπισης, ο έλεγχος της εκτέλεσης των ενεργειών αντιμετώπισης και η εξέταση της αποτελεσματικότητας αυτών. Οι βασικές λειτουργίες που περιλαμβάνονται στο στάδιο της παρακολούθησης είναι:

- **Παρακολούθηση της υλοποίησης των ενεργειών αντιμετώπισης των κινδύνων:**
Δεν αρκεί μόνο να αποφασίσει κανείς να προβεί σε μια ενέργεια, αλλά θα πρέπει και να την πραγματοποιήσει. Δεν είναι λίγες οι φορές εκείνες που αποφασίζεται κάτι το οποίο όμως δεν υλοποιείται ποτέ. Ο υπεύθυνος κάθε κινδύνου θα πρέπει στο στάδιο αυτό να διασφαλίζει την εφαρμογή των ενεργειών που καθορίστηκαν στο στάδιο της αντιμετώπισης.
- **Παρακολούθηση για την εμφάνιση προπομπών κινδύνων:** Ο προπομπός του κινδύνου πρακτικά προμηνύει ότι ο κίνδυνος θα εμφανιστεί σχεδόν σίγουρα. Πολλές φορές, ο προπομπός μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως «σύνθημα» για την εφαρμογή ενός εναλλακτικού σχεδίου.
- **Διαχείριση του σχεδίου αντιμετώπισης κινδύνων:** Οι κίνδυνοι κατά τη διάρκεια ενός έργου δεν είναι αμετάβλητοι. Αντιθέτως, είτε η πιθανότητα εμφάνισης είτε η συνέπεια που κάθε κίνδυνος θα έχει στο έργο μεταβάλλεται, καθώς το έργο εξελίσσεται και ωριμάζει. Στο στάδιο της παρακολούθησης, πρέπει να επικαιροποιείται το σχέδιο αντιμετώπισης των κινδύνων ανάλογα με τις τρέχουσες συνθήκες.
- **Εντοπισμός νέων κινδύνων:** Κατά τον ίδιο τρόπο που κάποιοι κίνδυνοι εκλείπουν καθώς το έργο εξελίσσεται, κάποιοι άλλοι κίνδυνοι που δεν υπήρχαν εμφανίζονται. Η επανάληψη των σταδίων της τυπικής διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων (εντοπισμός, ανάλυση, αντιμετώπιση, παρακολούθηση) σε τακτά χρονικά διαστήματα διασφαλίζει ότι οι νέοι κίνδυνοι, που δημιουργούνται κατά την εξέλιξη του έργου, εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται εγκαίρως.

- **Διαχείριση μη εντοπισθέντων κινδύνων που εμφανίζονται:** Υπάρχουν περιπτώσεις στη βιβλιογραφία που οι κίνδυνοι κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες. Αρχικά, υπάρχουν οι γνωστοί κίνδυνοι οι οποίοι είναι αυτοί που μπορούν να προσδιοριστούν και απειλούν άμεσα το έργο (π.χ. ελλιπής μελέτη που δημιουργεί τον κίνδυνο ασαφούς προσδιορισμού υποχρεώσεων του αναδόχου). Έπειτα, υπάρχουν οι γνωστοί άγνωστοι κίνδυνοι οι οποίοι είναι κάποιοι κίνδυνοι που μπορούν να προσδιοριστούν αλλά δεν είναι δυνατό να γνωρίζουμε αν απειλούν το έργο (π.χ. σεισμός, θεομηνία). Τέλος υπάρχουν οι άγνωστοι, οι οποίοι είναι εκείνοι που δεν μπορούμε να τους προβλέψουμε και φυσικά δεν είναι δυνατό να ξέρουμε αν απειλούν το έργο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός τέτοιου κινδύνου ήταν η επίθεση στους δίδυμους πύργους στη Νέα Υόρκη. Πριν την επίθεση, κανένας δε θα μπορούσε να φανταστεί ότι η διεθνής τρομοκρατία θα μπορούσε να οργανώσει και να εκτελέσει μια τέτοιου μεγέθους επίθεση. Αντίστοιχοι, ίσως όχι σε μέγεθος αλλά σε ποιότητα, κίνδυνοι θα μπορούσαν να εμφανιστούν σε κάθε έργο. Στόχος του σταδίου της παρακολούθησης των κινδύνων είναι η άμεση αντίδραση σε κάθε κίνδυνο που εκδηλώνεται, χωρίς να είχε προβλεφθεί κατά τον εντοπισμό των κινδύνων.
- **Παρακολούθηση των «πράσινων» κινδύνων:** Πράσινοι είναι οι κίνδυνοι χαμηλής έκθεσης που θεωρητικά δεν ενοχλεί (απειλή) ή δεν ενθουσιάζει (ευκαιρία) η ύπαρξή τους. Σε κάθε περίπτωση, επιβάλλεται η παρακολούθησή τους έτσι ώστε να διαπιστώνεται κατά την εξέλιξη του έργου ότι παραμένουν «πράσινοι» και η έκθεσή τους δε μεταβάλλεται.
- **Κοινοποίηση στοιχείων για τη διαχείριση των κινδύνων:** Μια άλλη βασική λειτουργία, που εντάσσεται στο στάδιο της παρακολούθησης, είναι η κοινοποίηση των αναφορών σχετικά με την εξέλιξη της διαχείρισης των κινδύνων στους ενδιαφερόμενους του έργου.

Σχετικά με τις αναφορές, θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστεί ποιοι είναι εκείνοι που ενδιαφέρονται και θα πρέπει να πληροφορούνται για την εξέλιξη της διαχείρισης των κινδύνων. Σε κάθε έργο, οι κίνδυνοι είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα και η κοινοποίησή τους σε όλους τους ενδιαφερόμενους θα πρέπει να γίνεται με μεγάλο επαγγελματισμό. Θα πρέπει να καθορίζεται μια ιεραρχία έγκρισης της κοινοποίησης στοιχείων που αφορούν το έργο, χωρίς ποτέ όμως να έχουμε στόχο την απόκρυψη της αλήθειας. Παρά ταύτα, η άμεση κοινοποίηση των κινδύνων σε όλους τους ενδιαφερόμενους του έργου

και χωρίς να έχουν εξεταστεί σενάρια αντίδρασης, μπορεί να οδηγήσει σε διενέξεις και προβλήματα χωρίς λόγο.

Ο τρόπος αναφοράς των κινδύνων βασίζεται, ως επί το πλείστον, στα φύλλα κινδύνων. Το φύλλο κινδύνου είναι ουσιαστικά η ταυτότητα του κινδύνου. Δημιουργείται κατά τον εντοπισμό του κινδύνου και αρχειοθετείται για λογούς διαχείρισης γνώσης όταν, ο κίνδυνος είτε εκλείψει είτε επέλθει.

Το φύλλο κινδύνου περιλαμβάνει γενικά στοιχεία του κινδύνου, στοιχεία από την ανάλυση του κινδύνου, στοιχεία για την αντιμετώπιση του κινδύνου και κάποιες παρατηρήσεις. Ανάλογα με το υπό μελέτη έργο και την ωριμότητα των στελεχών σε σχέση με τη διαχείριση των κινδύνων, το φύλλο κινδύνου μπορεί να τροποποιείται ανάλογα.

Κεφάλαιο 3: Πληροφοριακά Συστήματα Δημόσιας Διοίκησης

3.1 Δημόσιες Επενδύσεις Πληροφορικής

Οι περισσότερες κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν ένα ευρύ φάσμα προβλημάτων κατά την υλοποίηση μεγάλων έργων πληροφορικής. Η Ελλάδα δεν αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα αυτό αλλά αντίθετα καταγράφει μια συγκεκριμένη σειρά αδυναμιών που παρουσιάζονται ιδιαίτερα συχνά σε υλοποιούμενα έργα:

- ✓ τα οικονομικά κόστη υπερβαίνουν τους προϋπολογισμούς,
- ✓ οι χρονικές προθεσμίες ολοκλήρωσης δεν τηρούνται,
- ✓ η ποιότητα των νέων συστημάτων είναι υποδεέστερη των προδιαγραφών που τίθενται κατά τη σχεδίαση αυτών.

Σημειώνεται ότι τα παραπάνω προβλήματα εμφανίζονται σε πολλές χώρες, ακόμα και σε όσες θεωρούνται ότι βρίσκονται σε πολύ καλύτερη θέση στον τομέα των ΤΠΕ από ότι η Ελλάδα. Εντούτοις, οι δημόσιες διοικήσεις δεν είναι οι μόνες που εμφανίζουν τέτοιες αδυναμίες. Τα στοιχεία καταδεικνύουν ότι και οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα. Ο Όμιλος Standish, για παράδειγμα, εκτιμά πως τα τελευταία χρόνια μόνον το 28% όλων των έργων πληροφορικής είχε επιτυχία στις ΗΠΑ τόσο στον κρατικό όσο και στον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά τον προϋπολογισμό, τη λειτουργικότητα και την έγκαιρη υλοποίηση. Ένα ποσοστό 23% ακυρώθηκε, ενώ τα υπόλοιπα σημείωσαν αποτυχία σε έναν τουλάχιστον από τους παραπάνω άξονες αναφοράς.

Είναι δεδομένο ότι τα μεγάλα δημόσια έργα πληροφορικής συχνά εμπεριέχουν υψηλό πολιτικό ρίσκο, καθώς υπουργοί και η κυβερνήσεις θεωρούνται υπεύθυνοι για τις αποτυχίες και τη συνακόλουθη σπατάλη οικονομικών πόρων που προέρχονται από τους φορολογούμενους πολίτες. Αυτές οι σημαντικές οικονομικές απώλειες δεν προκαλούν μόνο σπατάλες από την υπέρβαση του προϋπολογισμού και την εγκατάλειψη των έργων, αλλά - πράγμα εξίσου ουσιαστικό - καταλήγουν σε απώλεια ευκαιριών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της διοίκησης. Η αδυναμία αυτή των κυβερνήσεων να διαχειριστούν μεγάλα δημόσια έργα πληροφορικής αποτελεί πρόβλημα το οποίο δυσχεραίνει τις προσπάθειες υλοποίησης συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σημειώνεται, παρ' όλα αυτά πως τα περισσότερα κράτη-μέλη του ΟΟΣΑ έχουν καταρτίσει και υλοποιούν - με ποικίλους βαθμούς επιτυχίας - μεγάλα σχέδια

δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση με σκοπούς κυρίως την παροχή υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου (Internet), τη βελτίωση της πληροφόρησης των πολιτών και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις δημόσιες υπηρεσίες προς όφελος των πολιτών, της πολιτικής ηγεσίας και των δημοσίων υπαλλήλων.

3.2 Χαρακτηριστικά Επενδύσεων Πληροφορικής στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι επενδύσεις του Δημοσίου πρέπει πάντα να τηρούν ορισμένα χαρακτηριστικά, δίνοντας μάλιστα ιδιαίτερη έμφαση σε ορισμένα κρίσιμα στοιχεία που μπορούν να αποτελέσουν κλειδιά επιτυχίας για μια επένδυση. Στο πλαίσιο αυτό για κάθε επένδυση μπορούν να εντοπιστούν χαρακτηριστικά στα οποία δόθηκε προτεραιότητα και άλλα στα οποία δε δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα είτε γιατί δεν ενέπιπταν στη στρατηγική που ακολουθήθηκε είτε γιατί εκ των πραγμάτων δεν ήταν εφικτό να καλυφθούν όλες οι ανάγκες και επιθυμίες.

Από μελέτη των επενδύσεων που έχουν πραγματοποιηθεί στη χώρα μας αλλά και κατόπιν των σχετικών απαντήσεων των εκπροσώπων των φορέων που συμμετείχαν στην έρευνα, προέκυψαν τα εξής σε σχέση σχεδιασμό και την υλοποίηση των επενδύσεων:

- Στις περισσότερες επενδύσεις του Δημοσίου σε έργα πληροφορικής δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα σε τέσσερις άξονες:
- Στην ικανοποίηση απαιτήσεων που προκύπτουν από αλλαγές στο θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, κυρίως - αλλά όχι μόνο - βάσει οδηγιών της Ε. Ε.
- Στην εγκατάσταση καλύτερων οργανωτικών δομών με σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας.
- Στην αξιοπιστία και την ασφάλεια των ηλεκτρονικών συστημάτων που εγκαθίστανται.
- Στην γενικότερη αύξηση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών.
- Ζητήματα όπως η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών, η προσβασιμότητα και γενικότερα η παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ήταν ζητήματα που πρόσφατα μόλις άρχισαν να τίθενται σε προτεραιότητα, καθώς παλιότερα δεν θεωρούνταν ως βασικοί στόχοι των έργων του Δημοσίου. Η εξέλιξη όμως του Διαδικτύου αλλά και η δημιουργία των αρχικών υποδομών εντός των υπηρεσιών του Δημοσίου, οδήγησε τα τελευταία χρόνια σε μια μεταστροφή σε ότι αφορά στα παραπάνω θέματα, τα οποία στα σύγχρονα έργα έχουν χαρακτηριστεί επίσης

αυξημένης βαρύτητας. Τόσο το ΟΠΣ του ΙΚΑ, όσο και το ΤΛΧ^Α(-NET), παρά το γεγονός ότι η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών απευθείας στους πολίτες αποτελούσαν παράπλευρο στόχο κατά την έναρξη του σχεδιασμού τους, εν τούτοις στην πορεία αποτέλεσαν δύο πρωτοπόρες και ιδιαίτερα αποτελεσματικές εφαρμογές παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

- Η εξοικονόμηση εργατικού δυναμικού δεν φαίνεται να αποτελεί προτεραιότητα κατά το σχεδιασμό νέων επενδύσεων. Ενίοτε φυσικά αποτελεί φυσικό επακόλουθο της υλοποίησης μιας επένδυσης, όμως παρ' όλα αυτά η έλλειψη ελαστικότητας εργασίας στο Δημόσιο είναι φυσικό να μειώνει τη βαρύτητα της εξοικονόμησης ανθρωπίνων πόρων, τουλάχιστον σε επίπεδο αρχικών και κυρίαρχων στόχων μιας επένδυσης.
- Ένας τομέας στον οποίο υστερούν το πλήθος των επενδύσεων πληροφορικής του δημοσίου είναι αυτός της διαλειτουργικότητας. Συγκεκριμένα, κοινή πεποίθηση όλων των ερωτώμενων ήταν ότι ενώ μέχρι πρόσφατα δινόταν από κάθε φορέα βαρύτητα στην εγκατάσταση μηχανογραφημένων συστημάτων για την καλύτερη εσωτερική του οργάνωση, δε γινόταν το ίδιο σε σχέση με θέματα ηλεκτρονικής επικοινωνίας και διασύνδεσης με συστήματα άλλων φορέων ή στη θέσπιση κοινής γραμμής αντιμετώπισης ορισμένων ζητημάτων. Το θετικό στοιχείο σε σχέση με το παραπάνω γεγονός είναι η διαλειτουργικότητα, παρ' ότι δεν αποτελούσε προτεραιότητα κατά το παρελθόν, έχει οριστεί αυτή τη στιγμή ως ζήτημα ιδιαίτερα μεγάλης βαρύτητας που όλες οι νέες επενδύσεις το λαμβάνουν υπ' όψη, ενώ εξειδικευμένα μεγάλα έργα που αφορούν στη διαλειτουργικότητα του συνόλου του Δημοσίου Τομέα βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη.

Η στροφή προς την Κοινωνία της Πληροφορίας και την αυξημένη και αποδοτική χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στο Δημόσιο αποτελεί πλέον μια επιταγή για όλα τα σύγχρονα κράτη μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Τόσο σε επίπεδο ΕΕ όσο και μεμονωμένα ανά κράτος γίνονται σημαντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη υποδομών, τη διασύνδεση σημείων διοικητικού ενδιαφέροντος και την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων με απώτερο σκοπό την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου σε πολίτες και επιχειρήσεις. Η πραγμάτωση του στόχου αυτού για τη χώρα μας θα δώσει σημαντική ώθηση στην οικονομία, την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη τόσο μεμονωμένα όσο και σε επίπεδο συνεργασίας με άλλες χώρες. Δεν είναι τυχαίο ότι με κεντρική οδηγία του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου επιδιώκεται η ανάπτυξη να υπακούει σε

συγκεκριμένους κανόνες ούτως ώστε να είναι δυνατή η μετέπειτα διασύνδεση σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Δεδομένων των παραπάνω και με την υποστήριξη σε σημαντικό βαθμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχουν στην Ελλάδα επενδυθεί τεράστια ποσά και ήδη έχουν γίνει αρκετά βήματα προς τη σωστή κατεύθυνση. Παρ' όλη την προετοιμασία και την κοινή προσπάθεια όμως έχουν εντοπιστεί και ορισμένα προβλήματα τα οποία χρήζουν αντιμετώπισης. Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στο Δημόσιο Τομέα απαιτεί τεράστιες επενδύσεις σε μικρό χρόνο, ενώ τα αποτελέσματα και τα κέρδη της ταυτοποιούνται αρκετό καιρό μετά την αρχική εφαρμογή. Ακόμα περισσότερο, και επειδή αναφερόμαστε στο Δημόσιο Τομέα, η χρήση των νέων τεχνολογιών οφείλει να προάγει τη δημοκρατία, τη συμμετοχικότητα και τη διαφανή διοίκηση. Γι' αυτό το λόγο, συντονισμένες προσπάθειες προώθησης οφείλουν να γίνουν παράλληλα με τις καθαρά τεχνολογικές επενδύσεις. Η σύνθετη αυτή συνθήκη που οφείλει να ισχύει για να θεωρηθεί επιτυχημένη η επένδυση του δημοσίου χρήματος στις νέες τεχνολογίες προκαλεί προβληματισμό στους ιθύνοντες της Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό συχνά αναζητούνται λύσεις, κυρίως μέσω της ταυτοποίησης βέλτιστων πρακτικών. Παρατηρώντας, δηλαδή, τα παραδείγματα χωρών που με επιτυχία κατάφεραν να αποκομίσουν κέρδη κυρίως διοικητικά και εν μέρει και οικονομικά, η Ελλάδα προσπαθεί τα τελευταία χρόνια - άλλοτε επιτυχημένα και άλλοτε όχι - να πορευτεί προς τη σωστή κατεύθυνση. Παράλληλα βασική προτεραιότητα για την Ελλάδα παραμένει το να συνδυάσει τις πρακτικές αυτές με τις ιδιαιτερότητες της Ε. Ε. και των απαιτήσεων που τίθενται και πηγάζουν κυρίως λόγω της παρουσίας ποικίλων διαφορετικών νοοτροπιών ανάμεσα στα μέλη της. Παρά την προσπάθεια που καταβάλλεται τα τελευταία χρόνια, είναι εν τούτοις κοινή διαπίστωση ότι η χώρα μας βρίσκεται ακόμα σε σχετικά πρώιμο στάδιο. Η πλήρης ανάπτυξη των υποδομών δεν έχει ακόμα ολοκληρωθεί ενώ λίγες - αναλογικά - παρεχόμενες υπηρεσίες καταφέρνουν να απαλλάξουν τους πολίτες από την ανάγκη της απευθείας επαφής με τον κρατικό μηχανισμό. Μεγάλα ποσά επενδύονται τα οποία προέρχονται τόσο από τον κρατικό προϋπολογισμό όσο και από τα προγράμματα οικονομικής στήριξης της ΕΕ. Παρ' όλα αυτά οι προσπάθειες προώθησης του εγχειρήματος αντιμετωπίζουν ακόμα και σήμερα σημαντικά εμπόδια, με αποτέλεσμα να μην παρατηρούνται τα επιθυμητά αποτελέσματα και να βρίσκεται η χώρα μας σε στάδιο λιγότερο προχωρημένο από αυτό που είχε προβλεφθεί στα πλαίσια της χάραξης στρατηγικής της χώρας. Αν και είναι φανερά τα βήματα που έχουν γίνει προς τη σωστή

κατεύθυνση, η αργή πρόοδος έχει συμβάλει στην ύπαρξη σκεπτικισμού σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης, κάτι που εκφράζουν πολλά στελέχη του Δημοσίου Τομέα.

3.3 Πληροφοριακά Συστήματα Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με τους Peristeras & Tarabanis (2000), τα πληροφοριακά συστήματα της δημόσιας διοίκησης είναι τα συστήματα που υποστηρίζουν τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες της, δηλαδή την παροχή υπηρεσιών προς πολίτες, την διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής και τις εσωτερικές διαδικασίες.

Οι λόγοι υιοθέτησης πληροφοριακών συστημάτων από δημόσιους οργανισμούς συνοψίζονται στους παρακάτω, (Apostolakis, 2008), (OECD, 2003), (US- GAO, 1996):

- Στις διευρυμένες επικοινωνιακές δυνατότητες που παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα. Συγκεκριμένα, επιτρέπουν τη διασύνδεση και αλληλεπίδραση μεγάλου αριθμού χρηστών σε συνεχή βάση. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την εξοικείωση του κοινού με τις νέες τεχνολογίες ωθούν τον δημόσιο τομέα στον εκσυγχρονισμό του τρόπου αλληλεπίδρασής του με το κοινό ώστε να συμπορευτεί με το κλίμα της εποχής.
- Στις διευρυμένες αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης και στον ταυτόχρονο περιορισμό των δαπανών της. Αναγκαιότητα είναι η υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης και λειτουργίας που θα αυξάνουν την αποδοτικότητά της. Η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής, για την υλοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών της και για την επικοινωνία και συναλλαγές με το κοινωνικό σύνολο είναι ένα μέτρο το οποίο συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων αυτών.
- Στο χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες που της δημόσιας διοίκησης, σε συνδυασμό με τη γενικότερη δυσαρέσκεια απέναντι στην πολιτική και το χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος για τα κοινά. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, και για την υποστήριξη και αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά συμβάλλει στην αντιμετώπιση αυτών των φαινομένων.

Τα οφέλη που απορρέουν από την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στην λειτουργία δημόσιων οργανισμών συνοψίζονται στα παρακάτω, (Apostolakis, 2008), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (OECD, 2003), (US-GAO, 1996):

- Αποταμίευση χρόνου και φόρτου των πολιτών κατά τη διαδικασία εύρεσης και χρησιμοποίησης της δημόσιας πληροφορίας ή υπηρεσίας. Οι δημόσιες

πληροφορίες και υπηρεσίες είναι διαθέσιμες ηλεκτρονικά, όλο το εικοσιτετράωρο χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του πολίτη στο χώρο παροχής της υπηρεσίας.

- Αποταμίευση χρόνου των διοικητικών υπαλλήλων ο οποίος καταναλωνόταν στην προσωπική επικοινωνία με τους πολίτες και στην επεξεργασία χειρόγραφων καταστάσεων. Αυτό επιφέρει απελευθέρωση ανθρώπινων πόρων που πλέον μπορούν να διατεθούν σε περισσότερες παραγωγικές διαδικασίες.
- Μείωση κόστους διάθεση των δημόσιων υπηρεσιών που προκύπτει τόσο από τον λιγότερο εργασιακό φόρτο, όσο και από την ηλεκτρονική διάθεση πληροφοριών και αιτήσεων τα οποία δεν είναι πλέον απαραίτητο να διατίθενται σε έντυπη μορφή.
- Βελτίωση και επιτάχυνση της επικοινωνίας μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και της διανομής εμπιστευτικής πληροφορίας. Αυτό οδηγεί σε μείωση της γραφειοκρατίας και σε ταχύτερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών που απαιτούν συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων μονάδων.
- Βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, γεγονός που βελτιώνει την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνης των πολιτών στην δημόσια διοίκηση.
- Αύξηση της νομιμότητας και αύξηση της διαφάνειας των κρατικών μηχανισμών με τη διατήρηση των στοιχείων όλων των συναλλαγών και την εφαρμογή πρακτικών που επισημαίνουν τις παρανομιές.
- Δημιουργία ενός σταθερού και ασφαλούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποίο οδηγεί στην ανάπτυξη υποδομών για ασφαλής συναλλαγές.
- Ενδυνάμωση της διεθνούς αγοράς εφόσον πλέον οι πληροφορίες και οι διαδικασίες εμπορίου και προμηθειών είναι προσβάσιμες σε όλους, μέσω του διαδικτύου.
- Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων λόγω της αύξησης της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συστημάτων ηλεκτρονικής δημοκρατίας, τα οποία επιτρέπουν στους πολίτες να καταθέτουν γνώμες και απόψεις για καίρια κοινωνικά ζητήματα.

Οι κανόνες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχημένη εφαρμογή προγραμμάτων εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων σε δημόσιους οργανισμούς συνοψίζονται στους παρακάτω, (Apostolakis, 2008), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (OECD, 2003), (OECD, 2001), (US-GAO, February, 1997), (US-GAO, 1997):

- Δέσμευση εκ μέρους τόσο της πολιτικής ηγεσίας όσο και της ανώτερης διοικητικής ηγεσίας, ώστε να διαμορφωθούν συγκεκριμένα οράματα, στόχοι και στρατηγικές και σχέδια δράσης.
- Ενσωμάτωση των διαφόρων δράσεων ηλεκτρονικοποίησης της δημόσιας διοίκησης στις γενικότερες κρατικές πολιτικές και στοχοθεσίες. Δεν πρέπει να θεωρούμε την ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση ως αυτοσκοπό αλλά ως εργαλείο επίτευξης των γενικότερων στόχων του κράτους.
- Συνεργασία μεταξύ δημόσιων οργανισμών προς την κατεύθυνση της δημιουργίας κοινών υποδομών που οδηγούν σε δημιουργία ολοκληρωμένων συνεργατικών υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες του πολίτη.
- Δυνατότητες πρόσβασης στην ηλεκτρονική πληροφόρηση και στις ηλεκτρονικές συναλλαγές από όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών, με ιδιαίτερη έμφαση στις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.
- Προώθηση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση των κρατικών πολιτικών και αποφάσεων.
- Ρεαλιστικός σχεδιασμός και αποτελεσματική διαχείριση των έργων πληροφορικής, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα. Η εμπειρία έχει δείξει ότι πρέπει να αποφεύγονται μεγάλα και δαπανηρά έργα, να προτιμώνται δοκιμασμένες τεχνολογίες και να καταρτίζονται σχέδια διαχείρισης της αλλαγής που θα επέλθει στο οργανισμό, με έμφαση στην αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή.

3.4 Εντοπισμός και διαχείριση κινδύνων έργων πληροφορικής στο Δημόσιο Τομέα

Ο εντοπισμός και η διαχείριση κινδύνων έχουν ύψιστη σπουδαιότητα για την επιτυχή διοίκηση έργων πληροφορικής στο Δημόσιο τομέα. Ήδη από τις κατευθυντήριες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα επόμενα έργα πληροφορικής τα οποία θα ενταχθούν, διαφαίνεται η απαίτηση της διαχείρισης των κινδύνων των υλοποιούμενων έργων, κάτι το οποίο συναντάται στις χώρες οι οποίες μελετήθηκαν στο πλαίσιο της μελέτης.

Συγκεκριμένα, χώρες όπως η Σουηδία και η Δανία διαθέτουν καλά δοκιμασμένες μεθοδολογίες και πρακτικές σε αυτόν τον τομέα, κάτι που όμως δεν απαντάται στην Ελλάδα. Εκτιμάται ότι μόνο κάποιοι ανεξάρτητοι φορείς ή/και σύμβουλοι που προέρχονται από χώρους εκτός της υπηρεσιακής διοίκησης μπορούν να βοηθήσουν στον

εντοπισμό των κινδύνων καθώς δεν επηρεάζεται η κρίση τους από υπηρεσιακούς ή πολιτικούς παράγοντες. Η πραγματοποίηση τέτοιων ανεξάρτητων ελέγχων επισκόπησης σε κρίσιμα στάδια ενός έργου μπορεί να δώσει μια πολύτιμη εικόνα για την "υγιή πορεία" του όλου εγχειρήματος.

Εντούτοις, για να έχει νόημα το να προστρέξει κανείς στις συμβουλές των ειδικών θα πρέπει και οι επικεφαλής ενός έργου να αντιμετωπίζουν έγκαιρα και μεθοδικά τα ζητήματα που ανακύπτουν.

Είναι ωστόσο αξιοσημείωτο ότι πολλές αποτυχίες οφείλονται στην ελλιπή συμμόρφωση προς πολύ καλές μεθοδολογικές κατευθύνσεις και επιτυχώς δοκιμασμένες πρακτικές. Είναι αναγκαίο να εφαρμόζονται συστήματα διαχείρισης της γνώσης καθώς και συστήματα ελέγχου των αποτελεσμάτων, προσαρμοσμένα στις κατά περίπτωση ανάγκες.

Μια χρήσιμη ιδέα θα ήταν να ακολουθηθούν παραδείγματα των χωρών (Δανία, Σουηδία) όπου έχουν αναπτύξει για τα σύνθετα έργα συγκεκριμένους κανόνες χρηματοδότησης με γνώμονα τον κίνδυνο. Χρησιμοποιώντας μεθόδους ποσοτικής ανάλυσης, κάθε κίνδυνος αξιολογείται σε σχέση με τις επιπτώσεις και τις πιθανότητες εμφάνισής του. Έτσι, ο οικονομικός αντίκτυπος των κινδύνων ενός έργου μπορεί να καταστεί σαφής στους αρμόδιους για τη λήψη αποφάσεων. Η πρόσληψη συμβούλων, σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση, για την κάλυψη της παραπάνω απαίτησης θεωρείται άμεσα υλοποιήσιμη ενέργεια για το Ελληνικό Δημόσιο.

Κεφάλαιο 4: Μελέτη Περίπτωσης

4.1 Συνοπτική ιστορία των τελωνείων στην Ελλάδα

Ένα από τα αρχαιότερα επαγγέλματα με αναφορές στους αρχαίους και προχριστιανικούς χρόνους είναι το επάγγελμα του τελώνη. Από τις ανάγκες και τις συνθήκες της τότε εποχής και όταν άρχισε η ακμή του εμπορίου μεταξύ των τότε γνωστών κρατών αλλά και της συνήθειας τους, να μισθώνουν έναντι ανταλλάγματος, στους “τελώνες” την είσπραξη των τελών και των φόρων, το τελωνειακό επάγγελμα έχει μακρά ιστορία στον Ελλαδικό χώρο και με προσαρμογές στις πιο σύγχρονες εποχές υπάρχει ως σήμερα. Ιδιαίτερες περιγραφές για το Τελωνείο υπάρχουν στην Καινή Διαθήκη από τον Ευαγγελιστή Ματθαίο τον πρώτο γνωστό Τελώνη.

Ο θεσμός του Τελωνείου και το επάγγελμα του τελωνειακού άρχισαν να παίρνουν την τωρινή του μορφή από τους Ρωμαϊκούς Χρόνους και συστηματοποιήθηκαν στη Βενετία κατά την αντίστοιχη εποχή της παντοκρατορίας της στον τότε γνωστό κόσμο. Στην νεότερη Ελλάδα η είσπραξη Δασμών και Φόρων οργανώνεται με ψήφισμα του Κυβερνήτη Καποδίστρια την 25η Μαρτίου του 1830. Διοργανώνεται η υπηρεσία των Τελωνείων και αποτελεί μαζί με τον Ελληνικό Στρατό και το Πολεμικό Ναυτικό μία από τις πρώτες δημόσιες αρχές της απελευθερωμένης πλέον χώρας.

Με το ίδιο ψήφισμα κυρώνεται το τότε τελωνειακό Δασμολόγιο με το όνομα “tarifa” και συμπεριλαμβάνεται ο “Τελωνειακός Σύνδεσμος” όπως ονομάστηκε το σύνολο των Τελωνείων του κράτους που μέχρι τότε τελούσαν υπό τουρκική Διοίκηση.

Από τότε μέχρι και πρόσφατα, ανάλογα με τις ανάγκες του σύγχρονου Ελληνικού κράτους, την εμπορική και τουριστική κίνηση, ιδρύονται τελωνεία σε όλη την Επικράτεια. Το 1857 με νόμο γίνεται το πρώτο Ελληνικό Δασμολόγιο αντικαθιστώντας την tarifa. Ακολουθούν αρκετές τροποποιήσεις του που κύρια ενδυνάμωναν ένα πνεύμα προστατευτικού και παράλληλα ταμειακού χαρακτήρα.

Ριζικές αλλαγές στην τελωνειακή υπηρεσία έφερε ο Νόμος 928/1917 «Περί οργανισμού Τελωνειακής Υπηρεσίας» και ο Νόμος 1165/1918 με σαφή τότε στόχο την παρεμπόδιση και την ανακάλυψη του λαθρεμπορίου αλλά και κάθε παράβασης των τελωνειακών Νόμων.

Με το Νόμο 1595/1919 συστάθηκε το Σώμα της τελωνοφυλακής για δεύτερη φορά μια και παλαιότερα είχε καταργηθεί.

Το 1936 δημιουργήθηκε η Θαλάσσια Οικονομική Αστυνομία (ΘΟΑ) με έντονη δραστηριότητα και άριστα αποτελέσματα σε μία ιδιαίτερα δύσκολη εποχή. Δεν έτυχε να μακροημερεύσει και σύντομα καταργήθηκε. Οι δυνατότητες της για εκείνη την εποχή ήταν αξιωματικώς, μια και στο κατώφλι του Β Παγκοσμίου Πολέμου μπορούσε να επιχειρεί και εκτός των Ελληνικών χωρικών υδάτων.

Μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο η τελωνειακή υπηρεσία αναδιοργανώνεται με αποκορύφωμα, πληθώρα καταρτισμένων τελωνειακών υπαλλήλων να συνδράμουν την προσπάθεια της χώρας για ένταξη στην ΕΟΚ και αργότερα στην Ενωμένη Ευρώπη. Αρκετοί Τελωνειακοί, συμμετέχουν σε ομάδες εργασίες και επιτροπές προετοιμασίας για τη Συμφωνία Σύνδεσης αρχικά της χώρας μας με την ΕΟΚ και μετέπειτα για την εισδοχή μας ως πλήρους μέλους της Κοινότητας.

Στις Βρυξέλλες στην Αθήνα και όπου ήταν απαραίτητο Έλληνες τελωνειακοί συνεργαζόμενοι με Ευρωπαίους συναδέλφους τους στα πλαίσια των πολιτικών των ευρωπαϊκών κυβερνήσεων και των αποφάσεων των Ευρωπαϊκών Οργάνων «αποκωδικοποιούν» την Τελωνειακή Ένωση και την Κοινή Αγορά χωρίς σύνορα στα πλαίσια της ενωμένης Ευρώπης, αλλά και λόγω της θέσης της Ελλάδος ως ευρωπαϊκά σύνορα με τρίτες χώρες.

Τα τελευταία χρόνια μετά από πολιτικές αποφάσεις μη λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες που έχει ο τελωνειακός κλάδος και οι τεράστιες επιχειρησιακές του δυνατότητες η επίσημη πολιτεία τον περιορίζει και τον συρρικνώνει.

Η χώρα μας είχε ανέκαθεν έλλειμμα εμπορικού ισοζυγίου. Βασιζόταν στην εξαγωγή ορισμένων προϊόντων και δυστυχώς ήταν και είναι αναγκασμένη να εισάγει πολύ περισσότερα.

Μία ισχυρή τελωνειακή πολιτική θα επέτρεπε στα εγχώρια προϊόντα να ανταγωνίζονται τα εισαγόμενα και να είναι ιδιαίτερα ελκυστικά στις δύσκολες οικονομικά εποχές που ζούμε πάντα στα πλαίσια της Ενωμένης Ευρώπης που πλέον ανήκουμε.

Μία ισχυρή τελωνειακή πολιτική θα προστάτευε τη χώρα αλλά και την Ευρώπη από την είσοδο μεγάλου και ανεξέλεγκτου αριθμού λαθρομεταναστών από το trafficking το λαθρεμπόριο τα ναρκωτικά και άλλες μάστιγες της σύγχρονης εποχής και των συνεχών ανακατατάξεων και αναταράξεων που προκαλεί η «νέα τάξη πραγμάτων».

Οι Τελωνειακές Υπηρεσίες, από την ίδρυσή τους μέχρι και σήμερα έχουν αναλάβει, ένα σύνθετο, ιδιαίτερα δύσκολο και μερικές φορές επικίνδυνο έργο.

Όταν χρειάζεται λειτουργούν συνεχώς για 24ωρα χωρίς να ξεχωρίζουν Σαββατοκύριακα και αργίες για την προστασία των ζωτικών συμφερόντων της χώρας μας και πλέον και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ο Ευαγγελιστής Ματθαίος ήταν κατά επάγγελμα τελώνης και ακολούθησε το Χριστό. Αποτελεί τον επίσημο Προστάτη του τελωνειακού Κλάδου όχι μόνο στην Ελλάδα. Η μνήμη του γιορτάζεται το Νοέμβριο σε όλα τα τελωνεία. Προς τιμή του σχετικά πρόσφατα Ευρωπαϊκό Τελωνειακό πρόγραμμα στη βάση του οποίου υπήρχε συνεργασία μεταξύ όλων των τελωνείων της Ενωμένης Ευρώπης πήρε το όνομα του και είναι γνωστό σε όλους τους τελωνειακούς ως πρόγραμμα MATTEUS.

Η ανάγκη για την ταχεία μετεξέλιξη του Τελωνείου όπως περίπου είναι γνωστό σήμερα προέκυψε από την προσπάθεια των Ενετών για την προστασία του Εμπορίου τους. Η δύναμή της Βενετίας και κυρίως ο πλούτος της, στηρίχθηκε στο εμπόριο και στην κατά το δυνατό προστασία του από τα Τελωνεία και τους τελωνειακούς υπαλλήλους που τα επάνδρωναν. Ακόμα και σήμερα στο σύγχρονο Ιταλικό κράτος το σημείο αναφοράς της οικονομικής αστυνομίας αλλά και το ισχυρότερο Τελωνειακό Κέντρο εδρεύει στη Βενετία γνωστό ως QUADRA DI FINANZIA. Η κεντρική υπηρεσία των Ιταλικών Τελωνίων εδρεύει στην Ρώμη.

TARIFA

Στην ουσία αποτέλεσε το πρώτο σύγχρονο ελληνικό Δασμολόγιο. Όριζε την είσπραξη ποσοστού 6% για την εισαγωγή και εξαγωγή των ειδών που αναφέρονταν σε αυτή και την είσπραξη ποσοστού 10% για την εισαγωγή και εξαγωγή όσων ειδών δεν αναφέρονταν σε αυτή.

Ίδρυση Τελωνείων

Το πρώτο σύγχρονο Ελληνικό Τελωνείο ιδρύεται στη Σύρο. Ακολουθεί του Πειραιά στις 22/3/1835 του Ναυπλίου την 28/3/1835 και μετά με το υπ' αριθμ. 15127 Διάταγμα του 1835 το τελωνείο Πατρών.

Γρήγορα γίνονται αναγκαίες τροποποιήσεις και με νέο Διάταγμα τον Σεπτέμβριο του 1836 καταργούνται 3 Οικονομικές επιθεωρήσεις και ιδρύονται άλλα 25 Τελωνεία, αναγκαία υποτελωνεία, τελωνειακοί Σταθμοί και τελωνειακά φυλάκια.

Η τελωνειακή υπηρεσία αρχίζει να γιγαντώνεται και για τον έλεγχο των παραπάνω διορίζονται 2 ανώτεροι τελωνειακοί επιθεωρητές.

Σώμα Τελωνοφυλακής

Το Σώμα της Τελωνοφυλακής αποτελούσε Υπηρεσία που ήταν υποκείμενη στις Τελωνειακές Αρχές.

Οι Τελωνοφύλακες που την επάνδρωναν είχαν στολή, οπλισμό και σκοπό την εξασφάλιση των τελωνειακών δικαιωμάτων και τη Δίωξη του λαθρεμπορίου. Οι βαθμίδες των τελωνοφυλάκων ήταν σε Εξηκοντάρχας, Δεκάρχας και τελωνοφύλακας. Το Σώμα της Τελωνοφυλακής καταργήθηκε για ακόμα μία φορά πρόσφατα.

4.1.1 Αρμοδιότητες Τελωνειακής Υπηρεσίας

1. Στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Τελωνειακής Υπηρεσίας εμπίπτει η εφαρμογή των διατάξεων του Εθνικού Τελωνειακού Κώδικα (Ν. 2960/2001 όπως αυτός ισχύει σήμερα), του Κοινοτικού Τελωνειακού Κώδικα, της Εθνικής και Κοινοτικής Νομοθεσίας για την παρακολούθηση των προϊόντων που υπόκεινται σε Ειδικούς Φόρους Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.) και των προδρόμων ουσιών, η βεβαίωση και είσπραξη δασμών, φόρων και λοιπών επιβαρύνσεων επιβαλλόμενων σύμφωνα με την ανωτέρω Νομοθεσία, η διαχείριση του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Τελωνείων (Ο.Π.Σ.Τ.), καθώς και η ανταλλαγή και διαχείριση πληροφοριών που περιέρχονται σε αυτή, μέσω πληροφοριακών συστημάτων ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο και αφορούν θέματα αρμοδιότητάς της.

Στην αρμοδιότητα της Τελωνειακής Υπηρεσίας επίσης εμπίπτει η εφαρμογή συναφούς νομοθεσίας, που της έχει ανατεθεί, καθώς και η βεβαίωση και είσπραξη επιβαρύνσεων που επιβάλλονται σύμφωνα με τη νομοθεσία αυτήν.

2. Η Τελωνειακή Υπηρεσία είναι επίσης αρμόδια, δια των οργάνων της στα σημεία εισόδου-εξόδου της χώρας, σε τελωνειακούς περιβόλους και στο εν γένει τελωνειακό έδαφος, για την προάσπιση της δημόσιας υγείας και την προστασία του κοινωνικού συνόλου, να ελέγχει πρόσωπα, αποσκευές, εμπορεύματα και μεταφορικά μέσα, για τον εντοπισμό αφ' ενός παράνομης διακίνησης ναρκωτικών, ψυχοτρόπων ή τοξικών ουσιών, όπλων, εκρηκτικών, πυρηνικών υλικών, κεφαλαίων προερχόμενων από οικονομικές εγκληματικές δραστηριότητες, πολιτιστικών αγαθών, πειρατικών προϊόντων, προϊόντων παραποίησης ή απομίμησης, ασέμνων ειδών, και αφ' ετέρου παρατυπιών που αφορούν μεταφορές, αλιεία, λαθρομετανάστευση, προστασία περιβάλλοντος,

διακίνηση ειδών πνευματικής ιδιοκτησίας, άγριας πανίδας και χλωρίδας, προδρόμων ουσιών, καθώς και παρατυπιών που δεν κατονομάζονται στην παρούσα παράγραφο και διαπιστώνονται κατά τους ελέγχους, που της έχουν ανατεθεί, με Ειδικές Κοινοτικές - Εθνικές Διατάξεις, Διεθνείς Συνθήκες και συμφωνίες για την προστασία των εθνικών συμφερόντων και των συμφερόντων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.).

“Η τελωνειακή υπηρεσία είναι αρμόδια για τον έλεγχο των ρευστών διαθεσίμων που κομίζονται από πρόσωπα τα οποία εισέρχονται ή εξέρχονται από την Κοινότητα στα πλαίσια της εφαρμογής κοινοτικών ρυθμίσεων. Με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών καθορίζεται η διαδικασία ελέγχου εισόδου - εξόδου στην Κοινότητα των ρευστών διαθεσίμων, το είδος της δήλωσης που θα υποβάλλεται, καθώς και κάθε άλλη ειδικότερη διαδικασία εφαρμογής.”

**** Το τελευταίο εδάφιο της παρ.2 προστέθηκε με την παρ. 1 αρθρ. 24 του Ν. 3610/2007, ΦΕΚ Α΄ 258/22.11.2007.*

3. Στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Τελωνειακής Υπηρεσίας ανήκει η εποπτεία, ο έλεγχος και η φύλαξη, όπου απαιτείται, των χώρων που έχουν αναγνωρισθεί ως τελωνειακοί περίβολοι και αποθήκες προσωρινής εναπόθεσης ή έχουν εγκριθεί ως Ελεύθερες Ζώνες. Με την επιφύλαξη των επόμενων εδαφίων της παρούσας παραγράφου, καθώς και των διατάξεων της Ποινικής Δικονομίας, που αφορούν την τέλεση ανακριτικών πράξεων, η είσοδος εντός των χώρων αυτών οποιουδήποτε υπαλλήλου άλλης δημόσιας διοικητικής υπηρεσίας επιτρέπεται κατόπιν έγγραφης ειδοποίησης και έγκρισης του Προϊσταμένου της αρμόδιας Τελωνειακής Αρχής. Η αρμοδιότητα της Ελληνικής Αστυνομίας σε υποκείμενους σε τελωνειακή επιτήρηση χώρους Μεθοριακών Τελωνείων και Τελωνείων Διεθνών Λιμένων και Αερολιμένων περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στον έλεγχο των διαβατηρίων. Η εγκατάσταση αστυνομικών ή λιμενικών φυλακίων στα σημεία εισόδου - εξόδου και σε τελωνειακούς περιβόλους αποσκοπεί στην τήρηση της έννομης τάξης εντός των χώρων αυτών και δεν παρέχεται στα αστυνομικά ή λιμενικά όργανα η αρμοδιότητα ελέγχου εμπορευμάτων, μεταφορικών μέσων, αποθηκών και αποσκευών ταξιδιωτών.
4. Οι τελωνειακοί υπάλληλοι μπορούν να ελέγχουν την ταυτότητα των προσώπων που εισέρχονται, εξέρχονται ή κυκλοφορούν στους τελωνειακούς περιβόλους, καθώς και στο τελωνειακό έδαφος της χώρας, σε συνδυασμό με τους

διενεργούμενους τελωνειακούς ελέγχους. Κατά πάντα χρόνο οι υπάλληλοι της Τελωνειακής Υπηρεσίας επισκέπτονται κάθε χώρο υποκείμενο σε τελωνειακή επιτήρηση, όπως αποθήκες τελωνειακής αποταμίευσης, αποθήκες προσωρινής εναπόθεσης, Ελεύθερες Ζώνες και πάσης φύσεως εγκαταστάσεις, για επιθεώρηση και έλεγχο των ευρισκόμενων σ' αυτές εμπορευμάτων και των συνοδευτικών εγγράφων και στοιχείων τα οποία αποδεικνύουν τη νόμιμη κατοχή και σύννομη διαχείριση.

5. Για τη διαπίστωση τελωνειακής παράβασης οι τελωνειακοί υπάλληλοι καθώς και οι, από τον Υπουργό Οικονομικών με ειδικές διαταγές συγκεκριμένου περιεχομένου και χρονικής ισχύος, εξουσιοδοτημένοι οικονομικοί υπάλληλοι, κατόπιν έγκαιρης ενημέρωσης του Προϊστάμενου του Τελωνείου, μπορούν να διενεργούν ελέγχους επί όλων των αγαθών, ανεξάρτητα από την προέλευσή τους, τόσο κατά το στάδιο της διακίνησης όσο και κατά το στάδιο της εναπόθεσής τους στους χώρους της ασκούμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένων και των υφιστάμενων αποθεμάτων με βάση τα τηρούμενα στοιχεία και να ενεργούν ελέγχους των βιβλίων και λοιπών στοιχείων οποιασδήποτε επιχείρησης ή ιδιώτη. Επιπλέον οι τελωνειακοί υπάλληλοι μπορούν να προβαίνουν σε κάθε εξέταση ή έρευνα και να ενεργούν όλες τις ανακριτικές πράξεις προς διαπίστωση των αδικημάτων λαθρεμπορίας, δασμοφοροδιαφυγής ή οποιασδήποτε άλλης τελωνειακής παράβασης, έχοντας τα καθήκοντα και δικαιώματα των ειδικών προανακριτικών υπαλλήλων σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας (Κ.Π.Δ.).

6. Οι τελωνειακοί υπάλληλοι για τον έλεγχο, τη διαπίστωση της απόκρυψης, κατοχής ή μεταφοράς με οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο υποκειμένων ειδών ή απαγορευμένων ουσιών, σε περίπτωση που υπάρχουν σοβαρές υπόνοιες, μπορούν να χρησιμοποιούν κάθε κατάλληλο επιστημονικό μέσο.

Οι τελωνειακοί υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των ελεγκτικών και διωκτικών καθηκόντων τους δικαιούνται να οπλοφορούν. Με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών ρυθμίζονται οι προϋποθέσεις οπλοφορίας, οι περιπτώσεις οπλοχρησίας, ο τρόπος εκπαίδευσης και προμήθειας του αναγκαίου οπλισμού, καθώς και οι σχετικές αναγκαίες λεπτομέρειες για τις μεθόδους και τον τρόπο αντιμετώπισης του οργανωμένου εγκλήματος στον Τομέα του λαθρεμπορίου και της παράνομης διακίνησης ναρκωτικών και όπλων.

7. Η Τελωνειακή Υπηρεσία συνεργάζεται με άλλες Υπηρεσίες του εσωτερικού ή του εξωτερικού στον τομέα της αρμοδιότητάς της και παρέχει τη συνδρομή της σε αυτές, όπως ορίζεται από ειδικές σχετικές διατάξεις. Οι άλλες Διοικητικές και Στρατιωτικές Αρχές και άλλες Υπηρεσίες και Φορείς του Δημόσιου Τομέα, έχουν υποχρέωση να συνδράμουν τους τελωνειακούς υπαλλήλους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, εφόσον ζητηθεί, ενώ σε ουδένα έλεγχο υπόκεινται οι τελωνειακοί υπάλληλοι, από ιδιωτικό Φορέα Ασφάλειας ή Φρούρησης Χώρου υποκειμένου σε τελωνειακό έλεγχο, εφόσον δηλωθεί η ιδιότητά τους.
8. Για την εξυπηρέτηση των στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε. Ε.) και του εξαγωγικού της εμπορίου, η Τελωνειακή Υπηρεσία δια των οργάνων συνεργάζεται με τους οικονομικούς παράγοντες της χώρας και τους Διεθνείς Φορείς Εμπορίου και Διακίνησης Εμπορευμάτων προκειμένου να διασφαλίζεται:
 - α) η πληροφόρηση και ενημέρωση του πολίτη και των παραγωγικών, εισαγωγικών και εξαγωγικών φορέων και τάξεων και
 - β) το δικαίωμα ίσης μεταχείρισης και προσφυγής.

Τέλος εξυπακούεται ότι απείθεια, εξύβριση, συκοφαντική δυσφήμιση, απειλή ή άσκηση βίας εναντίον τελωνειακών υπαλλήλων, κατά την ενάσκηση των καθηκόντων τους, τιμωρούνται κατά τις διατάξεις της Ποινικής Νομοθεσίας. Παράλληλα, αστικές απαιτήσεις, που γεννώνται εκ των ανωτέρω πράξεων διεκδικούνται κατά τις διατάξεις του Αστικού Δικαίου.

4.1.2 Ηλεκτρονικό Τελωνείο / e-Customs

Γενικά

Το Ηλεκτρονικό τελωνείο είναι μια πολύ σημαντική εξέλιξη για την τελωνειακή ένωση της ΕΕ. Το ηλεκτρονικό τελωνείο στοχεύει στην παροχή διαλειτουργικών τελωνειακών συστημάτων, προσβάσιμων στους οικονομικούς φορείς σε ολόκληρη την Κοινότητα με αντικατάσταση των τελωνειακών διαδικασιών που σήμερα βασίζονται στο χαρτί, με αντίστοιχες διασαφήσεις ηλεκτρονικής μορφής σε όλο το εύρος της ΕΕ, δημιουργώντας έτσι ένα πιο αποτελεσματικό, απλούστερο και σύγχρονο τελωνιακό περιβάλλον. Διπλός στόχος του έργου είναι η ενίσχυση της ασφάλειας στα εξωτερικά σύνορα της ΕΕ και η διευκόλυνση του εμπορίου. Ειδικότερα, η πρωτοβουλία για το ηλεκτρονικό τελωνείο στοχεύει :

- Στον έλεγχο και την διευκόλυνση της κυκλοφορίας των εμπορευμάτων προς και από την εσωτερική αγορά, μέσω αποτελεσματικών διαδικασιών εισαγωγής και εξαγωγής,
- Στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας του ευρωπαϊκού εμπορίου, μέσω της μείωσης του κόστους συμμόρφωσης και των διοικητικών δαπανών και στην επίσπευση των χρόνων εκτελωνισμού,
- Στη διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου μέσω μιας συντονισμένης και κοινής προσέγγισης για τον έλεγχο των εμπορευμάτων,
- Στη βελτίωση της προστασίας των οικονομικών συμφερόντων της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (ΕΚ) και των κρατών μελών της με δέουσα είσπραξη όλων των δασμών και λοιπών επιβαρύνσεων
- Στη βελτίωση της ασφάλειας και της προστασίας των πολιτών από τα επικίνδυνα και παράνομα εμπορεύματα,
- Στη συνεισφορά στην καταπολέμηση της απάτης του διεθνούς εγκλήματος και της τρομοκρατίας, με την εξασφάλιση της ταχείας διαβίβασης και λήψης των κατάλληλων πληροφοριών όσον αφορά τη διεθνή αλυσίδα εφοδιασμού,
- Στη συνεισφορά στην προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, της πολιτιστικής κληρονομιάς, της υγείας και του περιβάλλοντος,
- Στη διασφάλιση της απρόσκοπτης ροής δεδομένων μεταξύ των αρχών των χωρών εξαγωγής και εισαγωγής καθώς και μεταξύ των τελωνιακών αρχών και των οικονομικών φορέων, χάρη στην επαναχρησιμοποίηση των δεδομένων που καταχωρούνται στο σύστημα.

Ιστορική Αναδρομή

NCTS

Το πρώτο βήμα για την πανευρωπαϊκή ηλεκτρονική υποβολή των τελωνιακών διασαφήσεων έγινε με το Νέο Μηχανογραφημένο Σύστημα Διαμετακόμισης-NMΣΔ που ξεκίνησε το 1997. Στην Ελλάδα άρχισε να εφαρμόζεται από τις 30.6.2003 (στάδιο 3.1.) και σήμερα εφαρμόζεται το στάδιο 4.

Στρατηγική Λισσαβόνας

Η πρωτοβουλία για την δημιουργία μιας ευρύτερης από το ΝΜΣΔ έννοιας του «ηλεκτρονικού τελωνείου» πηγάζει από την υιοθέτηση της στρατηγικής της Λισσαβόνας

και τις δεσμεύσεις της Κοινότητας και των κρατών μελών της, για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη καθώς και την ενίσχυση των κύριων στόχων της στρατηγικής της ΕΕ για την ανάπτυξη και την απασχόληση.

Ανακοινώσεις - Αποφάσεις Στα, πλαίσια της δράσης για:

- την ηλεκτρονική-διακυβέρνηση(β-9ονοιτίτηβη) και
- με την Ανακοίνωση της επιτροπής COM (2003) 567, και
- την Απόφαση 2004/387/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 21ης Απριλίου 2004,

η Κοινότητα και τα κράτη μέλη έχουν δεσμευθεί να παρέχουν αποδοτικά, αποτελεσματικά και διαλειτουργικά συστήματα πληροφόρησης και επικοινωνίας για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων και των πολιτών της Κοινότητας. Για το σκοπό αυτό, είναι βασικό να προβλεφθούν τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για τελωνειακούς σκοπούς

Με το ψήφισμα του Συμβουλίου (επίσημη εφημερίδα ΕΕ- C 305) σχετικά με τη δημιουργία ενός απλού και χωρίς χαρτί περιβάλλοντος για τα τελωνεία και τις εμπορικές επιχειρήσεις που ακολούθησε ύστερα από σχετική Ανακοίνωση της Επιτροπής (COM/2003/452), προδιαγράφηκαν οι μελλοντικές εξελίξεις για την έκδοση του Πολυετούς Στρατηγικού Σχεδίου - MASP και για την απόφαση για το Ηλεκτρονικό τελωνείο (e-customs decision)

Απόφαση για το Ηλεκτρονικό Τελωνείο

Η Απόφαση για το ηλεκτρονικό τελωνείο 70/2008 υποχρεώνει την Επιτροπή να εκπονήσει και να αναπροσαρμόζει ένα Πολυετές Στρατηγικό Σχέδιο - MASP που αναθέτει καθήκοντα στην Επιτροπή και στα κράτη μέλη όσον αφορά τα ηλεκτρονικά τελωνειακά συστήματα. Η απόφαση κυρίως στοχεύει:

- Στον καθορισμό των στόχων, της στρατηγικής και του μηχανισμού συντονισμού για τα ηλεκτρονικά τελωνειακά συστήματα
- Στον καθορισμό των κοινοτικών και εθνικών συνιστωσών των συστημάτων και τις σχετικές αρμοδιότητες και τα καθήκοντα
- Στη δημιουργία πλαισίου παρακολούθησης και υποβολής για την πρωτοβουλία ηλεκτρονικών τελωνίων.

MASP

Το πολυετές στρατηγικό σχέδιο - MASP καθορίζει το όραμα, τους στόχους, το στρατηγικό πλαίσιο και τα κομβικά σημεία για την εφαρμογή της πρωτοβουλίας για το ηλεκτρονικό τελωνείο. Το MASP στοχεύει επίσης στο να παρέχει στα ενδιαφερόμενα μέρη μια σύντομη επισκόπηση και βασικές πληροφορίες για τα έργα προς υλοποίηση, για τα βασικά ζητήματα, που σχετίζονται με την εξέλιξη της πρωτοβουλίας για το ηλεκτρονικό τελωνείο και για την τρέχουσα κατάσταση.

Νομική Βάση

Κοινοτικοί Κανονισμοί

Ο κανονισμός ΕΚ 2913/92, περί θεσπίσεως κοινοτικού τελωνειακού κώδικα και ο κανονισμός ΕΚ 2454/93, περί των διατάξεων εφαρμογής του κοινοτικού τελωνειακού κώδικα, όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν με τους κανονισμούς ΕΚ 648/05, 414/09, 273/09, και 1875/08, 312/09, 1192/08 αντίστοιχα, απαιτούν τη χρήση μηχανογραφικών τεχνικών για την υποβολή των τελωνειακών διασαφήσεων, των συνοπτικών διασαφήσεων και την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ τελωνειακών αρχών, ούτως ώστε οι τελωνειακοί έλεγχοι να βασίζονται σε αυτοματοποιημένα συστήματα ανάλυσης κινδύνου. Περαιτέρω, με την σχετική νομοθεσία καθίσταται υποχρεωτική **η εφαρμογή του ηλεκτρονικού συστήματος των Οικονομικών Φορέων EOS** (καλύπτει την καταχώριση και αναγνώριση των οικονομικών φορέων - EORI αλλά και την πιστοποίηση των Εγκεκριμένων Οικονομικών Φορέων - AEO).

Ο εκσυγχρονισμένος τελωνειακός κώδικας - MCC (Κανονισμός ΕΚ 450/08) προωθεί περαιτέρω την μετεξέλιξη προς ένα περιβάλλον χωρίς χαρτί για τα τελωνεία και τους οικονομικούς φορείς και στοχεύει:

- στον εξορθολογισμό και στην προσαρμογή των τελωνειακών κανόνων, διαδικασιών και μεθόδων για την επίτευξη απλού και χωρίς χαρτί περιβάλλοντος για τα τελωνεία και το εμπόριο, και
- στην θέσπιση του κεντρικού εκτελωνισμού,
- στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της τελωνειακής νομοθεσίας για την ασφάλεια και την προστασία,
- στη συμμόρφωση και στην μείωση του κινδύνου της απάτης,
- στην διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου και

- στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Έργα Ηλεκτρονικού Τελωνείου- Ηλεκτρονικό Τελωνείο

Νέο Μηχανογραφημένο Σύστημα Διαμετακόμισης-NCTS (New Computerized Transit System)

Το NCTS (Νέο Μηχανογραφικό Σύστημα Διαμετακόμισης) είναι Μηχανογραφικό σύστημα Διαχείρισης και παρακολούθησης της Κοινοτικής/Κοινής Διαμετακόμισης (καθεστώς T1/T2) καθώς και κινήσεων Διαμετακόμισης υπό το καθεστώς TIR , εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των χωρών ΕΖΕΣ. Περιλαμβάνει υποχρεωτικές ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ συναλλασσομένων και Τελωνείων. Καλύπτει πέραν της παρακολούθησης της διακίνησης των εμπορευμάτων και διαχείριση εγγυήσεων και παρακολούθηση της διαδικασίας εκ των υστέρων ερευνών και ανάκτησης δασμών.

Σύστημα Ελέγχου Εξαγωγών-ECS (Export Control System)

Σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών ΕΔΕ εξαγωγής μεταξύ των συναλλασσομένων, του τελωνείου εξαγωγής και του τελωνείου εξόδου με στόχο τη βεβαίωση εξόδου των εμπορευμάτων.

Σύστημα Ελέγχου Εισαγωγών-ICS (Import Control System)

Το Σύστημα Ελέγχου Εισαγωγών - ICS, αποτελεί το πρώτο στάδιο του Αυτοματοποιημένου Συστήματος Εισαγωγών - AIS. Με το ICS υποστηρίζεται η ηλεκτρονική υποβολή, διαχείριση και επεξεργασία των Συνοπτικών Διασαφήσεων Εισόδου και των αποτελεσμάτων της κοινής ανάλυσης κινδύνου για την ασφάλεια και προστασία μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας και ανταλλαγής σχετικών μηνυμάτων μεταξύ Ελληνικών Τελωνείων και οικονομικών φορέων, αλλά και μεταξύ Ελληνικών Τελωνείων και τελωνείων των υπολοίπων κρατών μελών της ΕΕ, βάσει του Καν. (ΕΚ) 648/2005 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, και του Καν. (ΕΚ) 1875/2006 ο οποίος περιλαμβάνει τις διατάξεις εφαρμογής του Καν. 648/2005.

Σύστημα Παρακολούθησης & Ελέγχου Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης- EMCS (Excise Movement and Control System)

Το EMCS είναι ένα Ηλεκτρονικό Σύστημα Παρακολούθησης και Ελέγχου της ενδοκοινοτικής διακίνησης των προϊόντων που υπόκεινται σε ειδικό φόρο κατανάλωσης -Ε.Φ.Κ. (ενεργειακά, καπνικά & αλκοολούχα προϊόντα) υπό καθεστώς αναστολής των φόρων. Το βασικό στοιχείο του Συστήματος EMCS είναι η ηλεκτρονική υποβολή του Διοικητικού Εγγράφου (ηλεκτρονικό Δ.Ε. - e-AD), το οποίο θα αντικαταστήσει το ισχύον Σ.Δ.Ε σε έντυπη μορφή. Το Σύστημα αυτό θα επιτρέπει στα Κ-Μ να παρακολουθούν σε πραγματικό χρόνο τη διακίνηση των προϊόντων Ε.Φ.Κ. & να διενεργούν τους αναγκαίους ελέγχους, απλοποιώντας τις διαδικασίες, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας της εσωτερικής αγοράς, τη διασφάλιση είσπραξης του φόρου με τους συντελεστές που ορίζουν τα Κ-Μ & τη μείωση των κινδύνων απάτης στον τομέα αυτό

4.2 ICISnet:

Σκοπός του έργου είναι η ανάπτυξη του λογισμικού εφαρμογών και της τεχνολογικής υποδομής του πληροφοριακού συστήματος ICISnet, το οποίο θα προσφέρει, πέραν της κάλυψης των αναγκών των εσωτερικών χρηστών του υπάρχοντος Ο.Π.Σ. Τελωνείων (ICIS), ηλεκτρονικές υπηρεσίες στους συναλλασσόμενους με τα Τελωνεία χρήστες.

Το ICISnet θα είναι ένας συνδυασμός εσωτερικού στην ΓΓΠΣ και στην Τελωνειακή Υπηρεσία ιδιωτικού πληροφοριακού συστήματος και ενός εξωστρεφούς δημοσίου πληροφοριακού συστήματος. Το πρώτο θα εξυπηρετεί τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς χρήστες με ενιαίο τρόπο μέσω ενός VPN, ενώ το δεύτερο θα προσφέρει υπηρεσίες πληροφόρησης σε μη πιστοποιημένους πολίτες και χρήστες του εμπορικού κόσμου μέσω του Διαδικτύου (Internet).

Το ICISnet θα ολοκληρώνει το ICIS σε ένα ενιαίο, σύγχρονο, διασυνδεδεμένο σύστημα, αντί της υπάρχουσας κατακεκομμένης λειτουργίας του ICIS, με ενημέρωση των Τελωνείων σε πραγματικό χρόνο (Online) με ασφαλή τρόπο σε σχέση με ελέγχους, πληρωμές οφειλών και γενικότερα την εξέλιξη των συναλλαγών. Θα πρέπει να διασυνδέεται με τρίτα συστήματα (π.χ. ΔΙΑΣ, Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω CCN/CSI, συστήματα συναλλασσομένων μέσω Web Services) για εξυπηρέτηση συναλλαγών και για ανταλλαγή στοιχείων, με ασφαλή τρόπο.

Το αντικείμενο του έργου περιλαμβάνει:

- Την εκπόνηση μελέτης ασφαλείας για τη διασφάλιση του απορρήτου των συναλλαγών και της ασφάλειας των δεδομένων.
- Τη διαμόρφωση της αρχιτεκτονικής του συστήματος
- Την προμήθεια και εγκατάσταση της απαραίτητης τεχνολογικής υποδομής.
- Την καταγραφή των απαιτήσεων των χρηστών και το σχεδιασμό των τεχνικών λειτουργικών προδιαγραφών του λογισμικού εφαρμογών.
- Την υλοποίηση του λογισμικού εφαρμογών και εγκατάσταση του στον εξοπλισμό που απαρτίζει την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή.
- Τη δημιουργία διαδικτυακής πύλης (Portal)
- Την προσαρμογή της αρχιτεκτονικής και του λογισμικού του υπάρχοντος Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Τελωνείων (ICIS) για την υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών.
- Την μετάπτωση δεδομένων του ICIS στο ICISnet.
- Την εκπαίδευση των τεχνικών της ΓΓΠΣ και στελεχών της Τελωνειακής Υπηρεσίας.
- Την πιλοτική λειτουργία του ICISnet

4.2.1 Όραμα, Χρονοδιάγραμμα και Χαρακτηριστικά

Όραμα έργου

- Ένα εξωστρεφές δημόσιο Πληροφορικό Σύστημα σε συνδυασμό με ένα εσωτερικό στην ΓΓΠΣ στην ΤΥ ιδιωτικό ΠΣ.
- Ένα ενιαίο, σύγχρονο, διασυνδεδεμένο πληροφοριακό σύστημα τελωνείων, αντί του παλαιότερου κατακεμημένου σημερινού ICIS.
- Διενέργεια Συναλλαγών και Ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο μεταξύ Τελωνείων και συναλλασσόμενων (online) με ασφαλή τρόπο
- Διασύνδεση με συστήματα άλλων υπηρεσιών για ολοκλήρωση συναλλαγών και ανταλλαγή στοιχείων στα πλαίσια των αρχών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Αυξημένη ασφάλεια, τόσο από τη σχεδίασή του, όσο και στην οργάνωση, τη λειτουργία και τις δυνατότητες παρακολούθησης και διαχείρισής του.

Χρονοδιάγραμμα Έργου

- Το Έργο χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», στο πλαίσιο του Γ' Κ ποσοστό 80% από την Ευρωπαϊκή Ένωση και 20% από Εθνικούς Πόρους
- Ανάδοχος : Ένωση Εταιρειών INTRACOM IT SERVICES - Unisystems
- Θα μηχανογραφήσει όλα τα τελωνεία της χώρας που διεκπεραιώνουν τελωνισμούς (34 σήμερα μη μηχανογραφημένα)
- Έναρξη έργου Σεπτέμβριος 2007
- Αναμενόμενη παράδοση του έργου Ιούνιος 2011
- Θέση σε λειτουργία του EMCS-Fs0 Ιούνιος 2010
- Έναρξη παραγωγικής λειτουργίας EMCS-Fs1 και ICS Ιανουάριος 2011

Χαρακτηριστικά ICISnet

- Κεντρικός εξοπλισμός εγκατεστημένος στη ΓΓΠΣ
- Όλα τα τελωνεία συνδέονται μέσω του δικτύου του ΣΥΖΕΥΞΙΣ στη ΓΓΠΣ και δουλεύουν σε μία κεντρική βάση δεδομένων - δεν υπάρχουν εξυπηρετητές πλέον τοπικά εγκατεστημένοι στα τελωνεία
- Οι εφαρμογές που εξυπηρετούν τους χρήστες είναι εγκατεστημένες στους εξυπηρετητές εφαρμογής (application servers) και τρέχουν στους σταθμούς εργασίας (PC) μέσω browser
- Οι εξωτερικοί χρήστες (συναλλασσόμενοι) συνδέονται στο σύστημα μέσω διαδικτύου
- Οι εσωτερικοί χρήστες (υπάλληλοι ΥΠΟΟ) συνδέονται στο σύστημα μέσω του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ
- Υπάρχουν διατάξεις υψηλής ασφάλειας για προστασία από κακόβουλη χρήση ASDSA

4.2.2 Αρχιτεκτονική Εφαρμογών του ICISnet

Το νέο σύστημα ICISnet θα ενσωματώσει όλη την υπάρχουσα λειτουργικότητα του ICIS, μετασχηματίζοντάς τη κατάλληλα σύμφωνα με την ισχύουσα τελωνειακή νομοθεσία και τις σχετικές απαιτήσεις, ενώ θα προστεθεί και νέα λειτουργικότητα η οποία θα προκύψει είτε από προδιαγραφές νέων Κοινοτικών συστημάτων, είτε από νέες εθνικές απαιτήσεις.

Τα υπάρχοντα υποσυστήματα του ICISnet θα μετασχηματισθούν και θα ενταχθούν στο ICISnet με τις τεχνολογίες και την αρχιτεκτονική αυτού. Αυτό αφορά και το σύνολο των αναγκαίων εκτυπώσεων καθώς και όσες νέες απαιτούνται για την ορθή λειτουργία του ICISnet, σύμφωνα με τις ανάγκες που θα προκύψουν στη φάση της μελέτης εφαρμογής. Επίσης, το νέο σύστημα θα παρέχει πλήρη υποστήριξη για το σύνολο των Unicode χαρακτήρων, καθώς η ανταλλαγή μηνυμάτων με τα κράτη-μέλη εμπλέκει πολυγλωσσικές διεπαφές.

Βασικό σημείο της λογικής αρχιτεκτονικής των εφαρμογών είναι ότι το σύνολο τους θα ενταχθεί και θα προσφερθεί μέσα από ένα ενιαίο περιβάλλον διαδικτυακής πύλης (Portal). Ο τρόπος της τεχνικής υλοποίησης θα περιγραφεί παρακάτω. Επίσης αξίζει να τονισθούν τα εξής σημεία:

- Τα βασικά υποσυστήματα που απεικονίζονται στο παραπάνω σχήμα αποτελούν τα υποσυστήματα του υπάρχοντος συστήματος ICIS και περιλαμβάνουν τις πιο σημαντικές τελωνειακές επιχειρησιακές διαδικασίες.
- Συμπληρωματικά στα παραπάνω βασικά υποσυστήματα, και επίσης πολύ σημαντικά όσον αφορά την λειτουργία των Τελωνειακών Υπηρεσιών είναι τα υποσυστήματα «Λογιστικής Διαχείρισης και Ηλεκτρονικών Πληρωμών», «Διαχείρισης Εγγυήσεων» και «Διαχείρισης Αδειών/ Εγκρίσεων». Τα συστήματα αυτά αποτελούν νέα υποσυστήματα, και θα χρησιμοποιηθούν υποστηρικτικά για όλα τα βασικά υποσυστήματα του ICISnet, αφού το σύνολο σχεδόν των υποσυστημάτων θα κάνουν χρήση των λειτουργιών τους.
- Πολύ βασικό υποσύστημα το οποίο αφορά την ασφάλεια όλου του συστήματος, είναι το υποσύστημα «Ηλεκτρονικής Πιστοποίησης και Διαχείρισης Χρηστών», το οποίο θα διαχειρίζεται το σύνολο των χρηστών και την προσβασιμότητά τους στις προσφερόμενες υπηρεσίες του ICISnet.
- Θεμέλιος λίθος του ICISnet θα αποτελέσει η υποδομή διαλειτουργικότητας και προσβασιμότητας, αφού κλειδί του νέου συστήματος θα είναι η δυνατότητες ανταλλαγής πληροφοριών με τρίτα συστήματα Κοινοτικά ή μη.
- Τέλος, το υποσύστημα «Ηλεκτρονικής Υποβολής και Παρακολούθησης Πληροφοριών» αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο υποσύστημα αφού θα περιλάβει όλες τις εφαρμογές για την επικοινωνία του συστήματος με τους συναλλασσόμενους πιστοποιημένους χρήστες (είτε μέσω μηνυμάτων είτε μέσω φορμών). Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα η λειτουργικότητα του υποσυστήματος αυτού

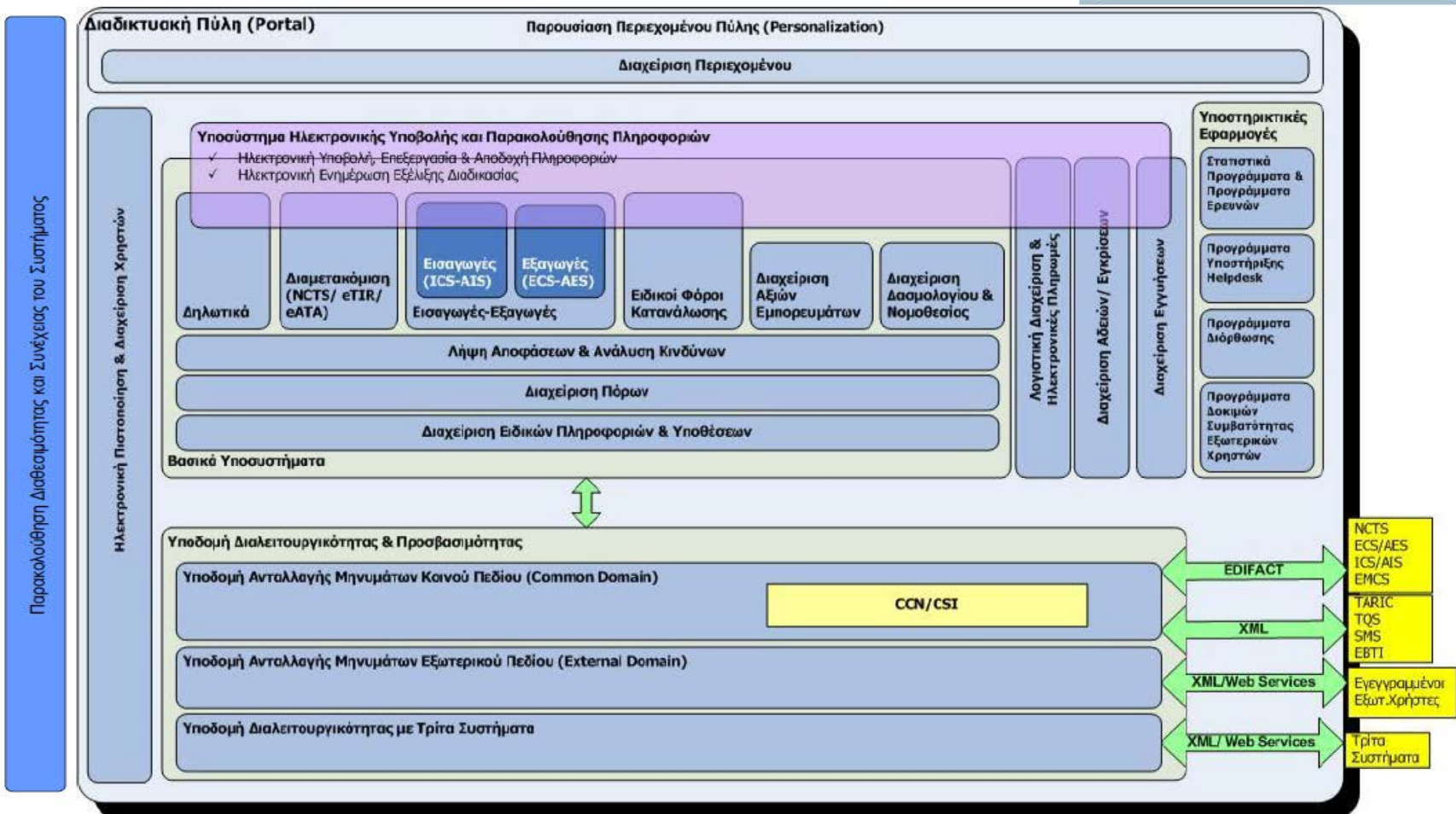
διαμοιράζεται με τα υπόλοιπα βασικά υποσυστήματα, αφού οι πληροφορίες που θα υποβάλλονται και στη συνέχεια θα παρακολουθούνται μέσω αυτού του υποσυστήματος θα αφορούν επιχειρησιακές διαδικασίες και συναλλαγές των υπόλοιπων υποσυστημάτων.

Όπως είναι εύκολα αντιληπτό, από τη μια, η μεγάλη γκάμα των υπηρεσιών αλλά και οι διαφορετικές ανάγκες του κοινού στο οποίο απευθύνεται το ICISnet (είτε είναι άνθρωποι είτε είναι συστήματα), κι από την άλλη το υψηλό επίπεδο ποιότητας και βαθμός ασφάλειας που απαιτείται, επιβάλλουν συγκεκριμένους περιορισμούς στη σχεδίαση του συστήματος και μετατρέπουν σε πρόκληση τη διατήρηση του ενιαίου κι αποδοτικού χαρακτήρα του συστήματος.

Κυρίαρχο σημείο της αρχιτεκτονικής μας είναι η δημιουργία κεντρικού συστήματος το οποίο παρέχει τη πλήρη γκάμα των τελωνειακών υπηρεσιών (πληροφοριακές, συναλλαγές, διαλειτουργικότητα) με παράλληλη λειτουργία μιας δευτερεύουσας διαδικτυακής πύλης για την εξυπηρέτηση του κοινού. Το κεντρικό σύστημα αποτελείται από:

- **Κύρια διαδικτυακή πύλη.** Η πύλη παρέχει το σύνολο των υπηρεσιών (πληροφόρησης και συναλλαγών) οι οποίες απευθύνονται είτε σε εσωτερικούς χρήστες (π.χ. τελωνειακούς υπάλληλους) είτε σε πιστοποιημένους συναλλασσόμενους (π.χ. εκτελωνιστές).
- **Πύλη ανταλλαγής μηνυμάτων (Gateway).** Η πύλη μέσα από την οποία το ICISnet αλληλεπιδρά με εξωτερικά έμπιστα τελωνειακά συστήματα
- **Επιχειρησιακές υποδομές δεδομένων και διεργασιών.** Οι υποδομές οι οποίες κυρίως είναι επιφορτισμένες με την τήρηση των τελωνειακών δεδομένων και διεργασιών.

Ο φυσικός διαχωρισμός του ICISnet σε ένα κύριο κορμό και μια δευτερεύουσα διαδικτυακή πύλη είναι αναγκαίος προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο επίπεδο ασφάλειας, μιας και ο κορμός προορίζεται για την εξυπηρέτηση έμπιστων μερών ενώ η δευτερεύουσα πύλη για την εξυπηρέτηση (άγνωστου) κοινού. Στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 9) έχει αποτυπωθεί η λογική αρχιτεκτονική των εφαρμογών του ICISnet.



Σχήμα 9: Υποσυστήματα ICISnet

4.2.3 Διαδικτυακή Πύλη - Παρουσίαση και Διαχείριση Περιεχομένου

Η πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες του ICISnet και η παροχή κάθε είδους πληροφοριών στους χρήστες και στο κοινό θα γίνεται μέσω της διαδικτυακής πύλης(portal). Μέσω της διαδικτυακής πύλης και της λειτουργικότητας που αυτή θα παρέχει θα υποστηρίζονται:

1. Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές με τους συναλλασσόμενους με τα τελωνεία χρήστες,
2. Οι εσωτερικές λειτουργίες των Τελωνείων, και
3. Οι τελωνειακές συναλλαγές με τη φυσική παρουσία των συναλλασσόμενων στο τελωνείο.

Ο διαχειριστής του συστήματος θα μπορεί να ορίσει τα δικαιώματα που θα έχουν εγγεγραμμένοι χρήστες πάνω στα περιεχόμενα της διαδικτυακής πύλης επιλέγοντας από ένα σύνολο δικαιωμάτων.

Επίσης θα μπορούν να ορισθούν ρόλοι και προφίλ χρηστών αλλά και ομάδων χρηστών ώστε να υπάρχει συστηματική διαχείριση των δικαιωμάτων πρόσβασης του Portal. Η διαδικτυακή πύλη θα καλύπτει, τις ανάγκες διαφορετικών ομάδων χρηστών. Για τον λόγο αυτόν η λειτουργικότητα της θα διαχωρίζεται σε διαφορετικά επίπεδα ανάλογα με την κατηγορία χρηστών στην οποία απευθύνεται:

- Ελεύθερα προσβάσιμος χώρος. Σελίδες της πύλης στις οποίες η πρόσβαση θα επιτρέπεται ακόμα και σε ανώνυμους χρήστες (π.χ. ενδιαφερόμενο κοινό)
- Χώρος εξωτερικών εξουσιοδοτημένων χρηστών. Σελίδες της πύλης στις οποίες η πρόσβαση θα επιτρέπεται μόνο σε χρήστες (π.χ. εισαγωγείς, μεταφορείς, εκτελωνιστές) με δικαίωμα χρήσης ηλεκτρονικών υπηρεσιών, και οι οποίοι έχουν περάσει τη σχετική διαδικασία πιστοποίησης.
- Χώρος εσωτερικών χρηστών. Πρόκειται για το χώρο εργασίας των εσωτερικών χρηστών. Κάθε εσωτερικός χρήστης, ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τα δικαιώματα του (τελωνειακός υπάλληλος, διαχειριστής του συστήματος, developer) θα έχει πρόσβαση σε διαφορετικές λειτουργίες που θα παρέχονται από το σύστημα για την εκτέλεση των εργασιών του.

Επιπλέον η διαδικτυακή πύλη θα παρέχει διαφοροποιημένη πρόσβαση μέσω διακριτών διεπαφών εργασίας, σε συγκεκριμένες ομάδες πιστοποιημένων χρηστών, ανάλογα με τις δικαιοδοσίες και το αντικείμενο δραστηριότητάς τους.

Ιδιαίτερο βάρος θα δοθεί ώστε η διαδικτυακή πύλη να έχει ομοιόμορφη εμφάνιση, ακολουθώντας ένα ενιαίο οπτικό και αισθητικό interface, κατάλληλο για παρουσίαση στους χρήστες στους οποίους απευθύνεται, με τη βέλτιστη χωροταξική διαμόρφωση των

σελίδων σε διακριτές περιοχές, καθώς και με τη χρήση προσεκτικά επιλεγμένων styles. Επιπλέον το interface αυτό θα έχει τη δυνατότητα να διαμορφωθεί ανάλογα με τις προσωπικές προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του χρήστη, προσφέροντας έτσι μία προσωποποιημένη (personalized) όψη της πληροφορίας και των υπηρεσιών της πύλης. Για τον σκοπό αυτόν το σύστημα θα είναι σε θέση να διαχειριστεί τις πληροφορίες που αφορούν κάθε χρήστη και αποτελούν το προφίλ του, ώστε να παράσχει προσωποποιημένες υπηρεσίες. Τα χαρακτηριστικά προσωποποίησης που θα προσφέρει η διαδικτυακή πύλη, θα είναι:

- Η παραμετροποίηση σε επίπεδο σελίδας αλλά και σε επίπεδο εφαρμογής (portlet). Οι χρήστες είναι δυνατόν να μεταβάλλουν τη μορφή (layout) της πληροφορίας που τους εμφανίζεται, ενώ μπορούν να δημιουργήσουν και προσωπικές ρυθμίσεις για τις εφαρμογές που χρησιμοποιούν, ώστε να διαμορφώσουν ένα προσωπικό περιβάλλον εργασίας.
- Η εγγραφή σε θεματικές ενότητες του Portal, ώστε ο, χρήστες να ενημερώνονται είτε μέσω των σελίδων του Portal, είτε μέσω e-mail για μεταβολή περιεχομένου (π.χ. προσθήκη καινούργιας πληροφορίας) σε κάποια θεματική ενότητα του ενδιαφέροντος τους.

Επίσης η πύλη θα προσφέρει στον χρήστη ένα απλό, εύχρηστο και φιλικό περιβάλλον, παρέχοντας ένα πλήρως κατανοητό σύστημα πλοήγησης και θεματολογίας. Ο χρήστης, είτε είναι έμπειρος είτε είναι σχετικά άπειρος με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, θα μπορεί με ευκολία να πλοηγείται μέσα στις σελίδες της πύλης, να βρίσκει ανά πάσα στιγμή τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν και να εκτελεί με απλά και κατανοητά βήματα τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Όλα τα παραπάνω θα επιτευχθούν με την ύπαρξη μέσα στις σελίδες της πύλης:

- ιεραρχικών μενού πλοήγησης,
- δυναμικού χάρτη της πύλης (Site Map) ο οποίος θα δημιουργείται και θα ανανεώνεται δυναμικά για κάθε κατηγορία χρήστη και κάθε φορά που θα αλλάζει η δομή της πύλης ή προστίθεται μια νέα επιλογή,
- ευέλικτης αναζήτησης περιεχομένου με χρήση επιλεγόμενων από τον χρήστη κριτηρίων, καθώς και
- σελίδων βοήθειας, αναλυτικών οδηγιών, απαντήσεων σε συχνές ερωτήσεις (FAQ) και λοιπών χρήσιμων πληροφοριών στους χρήστες για την πληρέστερη ενημέρωση και καθοδήγησή τους.

Η διαδικτυακή πύλη, θα μπορεί να παρέχει (και αναλόγως του προφίλ χρήστη):

- Πληροφορίες σχετικά με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, τα στοιχεία επικοινωνίας των αρμοδίων υπηρεσιών (ταχυδρομική διεύθυνση, τηλέφωνο, email),
- Πληροφορίες αναζήτησης Δασμολογίου (TARIC), μέσω του υποσυστήματος «Διαχείρισης Δασμολογίου και Νομοθεσίας»
- Πληροφορίες Τελωνειακής Νομοθεσίας - Εθνικής ή/και Κοινοτικής - μέσω του υποσυστήματος «Διαχείρισης Δασμολογίου και Νομοθεσίας»
- Επικαιροποιημένη λίστα απαιτούμενων παραστατικών («Ενδεικτικός κατάλογος απαιτούμενων παραστατικών») ανά διαδικασία
- Λειτουργικές και Τεχνικές Προδιαγραφές Μηνυμάτων και γενικότερα αλληλεπίδρασης με το σύστημα
- Επικαιροποιημένους πίνακες αναφοράς (Reference Data) που αφορούν τις συναλλαγές με το σύστημα
- Δυνατότητα ηλεκτρονικής υποβολής/ανταλλαγής πληροφοριών και παρακολούθησης της εξέλιξης των εργασιών των αιτημάτων και των συναλλαγών, κάνοντας χρήση του υποσυστήματος «Ηλεκτρονικής Υποβολής και Παρακολούθησης Πληροφοριών»
- Επισήμανση ότι πιθανόν να χρειάζονται επιπλέον στοιχεία (παραστατικά) ανάλογα με τη διαδικασία, στις περιπτώσεις που αυτά απαιτούνται για την ολοκλήρωση της συναλλαγής
- Δυνατότητα προς τους πολίτες να θέτουν ερωτήματα στα αρμόδια γραφεία μέσω εξειδικευμένων φορμών.
- Εκθέσεις και πρακτικά συναντήσεων και ημερίδων
- Ανακοινώσεις, παρουσιάσεις, ηλεκτρονικές εκδόσεις, tutorials σχετικά με τις τελωνειακές διαδικασίες και την εξυπηρέτησή τους μέσω του ICISnet

Όλα τα παραπάνω θα επιτευχθούν μέσω της εφαρμογής διαχείρισης περιεχομένου που θα παρασχεθεί, καθώς και των επιμέρους ειδικών εφαρμογών (portlets) που θα αναπτυχθούν και θα είναι διαθέσιμες στις σελίδες της διαδικτυακής πύλης,

Οι διαχειριστές του συστήματος θα μπορούν μέσω της εφαρμογής διαχείρισης περιεχομένου και της χρήσης των κατάλληλων φορμών διαχείρισης να επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και να δημοσιεύουν πληροφορίες για τις ανάγκες της πύλης καθώς και ηλεκτρονικά έγγραφα μορφοποιημένα σε μια πληθώρα format (όπως .html, .pdf, .doc,

.rtf, .txt, .xls κ.ά.), έχοντας τη δυνατότητα κατηγοριοποίησής τους, ένταξής τους σε κάποια θεματική ενότητα και προσθήκης σε αυτές τις πληροφορίες και τα έγγραφα των απαραίτητων μεταδεδομένων (metadata) όπως λέξεις κλειδιά, ημερομηνίες δημοσίευσης/εγκυρότητας, συγγραφέας, κ.λπ.

Με αυτόν τον τρόπο οι κατηγορίες, οι θεματικές ενότητες, τα μετα-δεδομένα μαζί με το περιεχόμενο των δημοσιευόμενων πληροφοριακών οντοτήτων, είναι άμεσα διαθέσιμα για αναζήτηση από τους χρήστες, διευκολύνοντας τον προσανατολισμό τους και οδηγώντας στον αμεσότερο εντοπισμό της πληροφορίας που ζητείται.

Επίσης οι διαχειριστές του συστήματος θα έχουν την δυνατότητα να δίνουν περιορισμένη πρόσβαση στο δημοσιευμένο περιεχόμενο σε συγκεκριμένους χρήστες ή ομάδες χρηστών.

Η διαδικτυακή πύλη θα υλοποιηθεί με χρήση ευρέως διαδεδομένων τεχνολογιών, έτσι ώστε να είναι δυνατή στο μέγιστο βαθμό η προσαρμογή της λειτουργικότητας, σε μελλοντικές ανάγκες της. Στα πλαίσια αυτά, οι ειδικές εφαρμογές (portlets) που θα είναι διαθέσιμες στις σελίδες της διαδικτυακής πύλης θα αναπτυχθούν με βάση το πρότυπο JSR 168 (Java Specification Request) και WSRP (Web Services for Remote Portlets) ώστε να είναι δυνατή η χρησιμοποίησή τους και από Portal διαφορετικών κατασκευαστών.

Οι ειδικές αυτές εφαρμογές οι οποίες θα καθιστούν δυνατή την ευέλικτη οργάνωση της δυναμικής πληροφορίας της διαδικτυακής πύλης, θα παρέχουν τους απαραίτητους εκείνους μηχανισμούς και δυνατότητες (έλεγχος δεδομένων, μηνύματα σφάλματος, μηνύματα επιβεβαίωσης ενέργειας κ.λπ) ώστε να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες αστοχίας της λειτουργίας τους και να μεγιστοποιείται ο βαθμός σωστής εκτέλεσης τους και κατ' επέκταση η αίσθηση ασφάλειας και ικανοποίησης που θα αποκομίζει ο χρήστης. Τέλος η διαδικτυακή πύλη θα επιτρέπει την παρουσίαση του περιεχομένου και των υπηρεσιών της στα Ελληνικά, παρέχοντας εξ' αρχής (από το στάδιο υλοποίησης της δηλαδή) τη δυνατότητα υποστήριξης πληθώρας γλωσσών, ανάμεσα τους και όλες οι επίσημες γλώσσες της ευρωπαϊκής κοινότητας.

4.2.4 Υποσυστήματα ICISnet

Υπηρεσίες προς συναλλασσομένους

- Εγγραφή χρηστών (μέσω του TAXISnet)
- Ηλεκτρονική υποβολή μηνυμάτων EMCS-FS1

- Ηλεκτρονική ενημέρωση εξέλιξης της διαδικασίας
- Λειτουργία γραφείου υποστήριξης χρηστών
- Ηλεκτρονική υποβολή του συνόλου των τελωνειακών παραστατικών 24X7
- Ηλεκτρονική πληρωμή τελωνειακών οφειλών
- Ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων αδειών / εγκρίσεων
- Υποβολή τιμοκαταλόγων αυτοκινήτων Συνεχής πληροφόρηση μέσα από το Portal

Πληροφόρηση για το ευρύ κοινό

- Πληροφορίες δασμολογίου (Web TARIC)
- Νομοθεσία
- Πίνακες αναφοράς
- Ισοτιμίες νομισμάτων
- Οδηγίες χρήσης
- Ανακοινώσεις
- Προδιαγραφές μηνυμάτων
- Επικύρωση εκτυπωμένων εγγράφων
- Περιβάλλον δοκιμαστικών υποβολών
- Δημοσκοπήσεις
- Τελωνειακό ημερολόγιο
- Υποβολή ερωτημάτων / καταγγελιών

Πιστοποίηση χρηστών

- Οι χρήστες θα πιστοποιούνται από το έργο **TAXISnet** για το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρει το Υπουργείο προς τους πολίτες με διαδικασία που θα διασφαλίζει την ταυτοπροσωπία του χρήστη. (Έναρξη παραγωγικής λειτουργίας νέου TAXISnet **12/2010**)
- Η **αίτηση πιστοποίησης θα γίνεται ηλεκτρονικά**. Έλεγχος ταυτοπροσωπίας στις ΔΟΥ
- Θα υπάρχει δυνατότητα πιστοποίησης και μέσω αριθμού **EORI**
- Χορηγείται στο χρήστη **κωδικοί πρόσβασης** User name και password για είσοδο στο σύστημα
- Μια εταιρεία εκπροσωπείται από τον **νόμιμο εκπρόσωπο** της

- Δυνατότητα **εξουσιοδότησης** άλλων προσώπων για εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών
- Οι **εκτελωνιστές** θα έχουν τη δυνατότητα υποβολής παραστατικών για λογαριασμό των πελατών τους
- Μελλοντικά θα ενεργοποιηθεί και η δυνατότητα χρήσης **ψηφιακών υπογραφών** από φυσικά πρόσωπα για ασφάλεια και μη αποποίηση ευθύνης

Τρόποι Υποβολής παραστατικών

- Στο ICISnet προβλέπονται τρεις τρόποι υποβολής παραστατικών:
 - υποβολή **μέσα από την εφαρμογή του Υπουργείου**
 - **Φόρτωμα (upload) xml μηνυμάτων** (θα υπάρχει και η δυνατότητα υποβολής μαζικών αρχείων xml , προκειμένου να καλυφθεί η ανάγκη των συναλλασσόμενων που υποβάλλουν μεγάλο όγκο παραστατικών).
 - Μέσω **web services** (επικοινωνία σύστημα με σύστημα - business to government- *μετά την 1/1/2011*)
- Η επιλογή του τρόπου επικοινωνίας - ανταλλαγής πληροφοριών θα γίνεται από τους συναλλασσόμενους ανάλογα με τις ανάγκες τους

Χαρακτηριστικά Συστήματος Ηλεκτρονικής Υποβολής παραστατικών

- Δυνατότητα χρήσης **πρότυπων - πρόχειρων** υποβολών
- Τα υποβληθέντα δεδομένα θα αποθηκεύονται κατάλληλα **κρυπτογραφημένα** και **χρονοσημασμένα**.
- Χρήση **xml format**. (Οι προδιαγραφές των μηνυμάτων για το ICS είναι ήδη αναρτημένες στον ιστοχώρο της ΓΓΠΣ)
- Δυνατότητα μελλοντικά οι υποβαλλόμενες πληροφορίες να υπογράφονται με **ψηφιακά πιστοποιητικά**

Ενημέρωση εξέλιξης της διαδικασίας

- πληροφορηθεί την εξέλιξη του παραστατικού που υπέβαλε
- να εκτελέσει οποιαδήποτε επόμενα βήματα προβλέπονται από τη διαδικασία
- να διαβάσει τα εισερχόμενα μηνύματα του

Περιβάλλον Δοκιμών για Εμπορικό Κόσμο

- Στις 10/12/2010 ενεργοποιήθηκε το **περιβάλλον δοκιμών** για τον εμπορικό κόσμο
- Για την εγγραφή κάποιου χρήστη στο περιβάλλον δοκιμών απαιτείται **συμπλήρωση Αίτησης** και αποστολή της με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στη ΓΓΠΣ. Μετά από επεξεργασία των στοιχείων θα αποστέλλονται πίσω με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο οι κωδικοί πρόσβασης του χρήστη (username/password)
- Στο portal του ICISnet μελλοντικά θα υπάρχει επιπλέον εφαρμογή για δοκιμαστικό έλεγχο μηνυμάτων (xml) διαθέσιμη και για μη πιστοποιημένους χρήστες

Ηλεκτρονική Πληρωμή

- Ο συναλλασσόμενος θα έχει τη δυνατότητα μέσω διαδικτύου και της εφαρμογής του Υπουργείου να παρακολουθήσει την τρέχουσα κατάσταση των οφειλών **του** (εκκρεμών ή μη) και των πληρωμών που έχει πραγματοποιήσει
- Η ηλεκτρονική πληρωμή οφειλών θα μπορεί να γίνεται με τρεις τρόπους:
 - ✓ Εντολή πληρωμής (μέσω της Τράπεζας που συνεργάζεται)
 - ✓ Πιστωτική / Χρεωστική κάρτα
 - ✓ Πάγια εντολή (στην τράπεζα που συνεργάζεται) για πληρωμή τελωνειακών οφειλών
- Θα υπάρχει ένας μοναδικός κωδικός που θα την χαρακτηρίζει
- Δυνατότητα ομαδοποιημένων εντολών πληρωμής
- Ασφαλής σύνδεση της ΓΓΠΣ με το διατραπεζικό σύστημα ΔΙΑΣ
- Θα εξακολουθεί να είναι δυνατή η πληρωμή στο ταμείο του τελωνείου
- Δυνατότητα ηλεκτρονικής επιστροφής αχρεωστήτως εισπραχθέντων (στο τραπεζικό λογαριασμό του ενδιαφερόμενου

Κεφάλαιο 5: Εφαρμογή Μεθοδολογίας Διαχείρισης Κινδύνου

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης κινδύνων, όπως αυτή παρουσιάστηκε αναλυτικά προηγουμένως, για την υλοποίηση του έργου που περιγράφηκε παραπάνω.

Η μεθοδολογία των συνεντεύξεων αποτελεί μία κατάλληλη προσέγγιση για την επιτυχή και ολοκληρωμένη διαχείριση των κινδύνων. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν μέθοδοι εντοπισμού όπως είναι οι ομαδική παραγωγή ιδεών, ειδικές ομάδες, μέθοδος Delphi, ανάλυση SWOT, διαγραμματικές τεχνικές και να ταξινομηθούν στις διάφορες κατηγορίες και τέλος να φτιαχτεί το μητρώο κινδύνων.

Σημαντικότητα Κινδύνων

Κεντρικός στόχος αυτής της έρευνας είναι να εξετάσει τη σημαντικότητα των κινδύνων που παρουσιάζει το έργο και θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις παρακάτω εννέα διαστάσεις:

1. Φυσικές καταστροφές
2. Φυσικό περιβάλλον
3. Ανθρώπινος Παράγοντας
4. Τεχνικοί
5. Πολυπλοκότητα του Έργου
6. Σχεδιασμός και Έλεγχος
7. Ομάδα
8. Νομικοί
9. Οργανωτικοί Δομή και Στελέχωση

Για τον καθορισμό της σημαντικότητας κάθε ενός από τους κίνδυνους αξιολογήθηκαν δύο βασικές παράμετροι:

- η πιθανότητα εμφάνισης των κινδύνων στο έργο και
- η επίπτωση τους (σε όρους κόστους, χρονοδιαγράμματος και τεχνικής απόδοσης) στο έργο στην περίπτωση που εμφανιστούν σε αυτό.

5.1 Αναγνώριση Πιθανών Κινδύνων

Η αναγνώριση του κινδύνου είναι οπωσδήποτε το πρώτο βήμα για την αντιμετώπισή του. Οι κίνδυνοι που παρουσιάζονται εδώ αποτελούν μια πολύ καλή βάση για την αναγνώριση και ανάλυση κινδύνων ενός έργου. Αρχικά θα επισημανθούν όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι και στη συνέχεια θα μελετηθούν και θα αναλυθούν εκείνοι που ενδέχεται να αποτελέσουν εμπόδιο στην ανάπτυξη και την εφαρμογή του συστήματος. Παρακάτω παρουσιάζονται οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν την υλοποίηση του έργου:

Φυσικές Καταστροφές

1. Σεισμοί
2. Πλημμύρες
3. Ακραία καιρικά φαινόμενα

Φυσικό Περιβάλλον

4. Τρομοκρατικές ενέργειες – βανδαλισμοί
5. Πολεμικές Καταστάσεις
6. Καταστροφή – κλοπή του υλικού
7. Αλλοίωση, υποκλοπή, καταστροφή πληροφοριών-Προσβολή συστήματος από hackers
8. Εκδήλωση πυρκαγιάς στο χώρο της εγκατάστασης
9. Εκδήλωση πυρκαγιάς σε γειτονικές εγκαταστάσεις
10. Διαρροή υδάτων λόγω παλαιότητας ή κακής κατασκευής του δικτύου υδροδότησης
11. Αδυναμία ηλεκτροδότησης

Ανθρώπινος Παράγοντας

12. Χρήστες που αντιτίθενται στην αλλαγή.
13. Συγκρούσεις μεταξύ των χρηστών.
14. Χρήστες με αρνητική στάση απέναντι στο έργο.
15. Χρήστες που δεν δείχνουν εμπιστοσύνη στο έργο.
16. Έλλειψη συνεργασίας των χρηστών με την ομάδα έργου.
17. Έλλειψη της απαιτούμενης εκπαίδευσης του προσωπικού
18. Μη αποτελεσματικότητα του προσωπικού

19. Ανεπαρκής / ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων (ιδιοκτήτης, φορέας υλοποίησης, φορέας χρηματοδότησης, φορέας λειτουργίας, κτλ.
20. Ανεπαρκής προσδιορισμός όλων των εμπλεκόμενων φορέων
21. Κινητοποιήσεις (απεργίες) των συνδικαλιστικών οργάνων

Τεχνικοί

22. Μη έγκαιρη διαθεσιμότητα μηχανημάτων και εξοπλισμού
23. Έλλειψη απαιτούμενων πόρων (Ηλεκτρονικών υπολογιστών)
24. Βλάβες υλικού και εξοπλισμού.
25. Ακαταλληλότητα λογισμικού
26. Ανεπαρκής υποστήριξη και συντήρηση εξοπλισμού
27. Ανεπαρκής ποιότητα υλικών / εξοπλισμού
28. Έλλειψη εφεδρικού σχεδίου απρόσκοπτης λειτουργίας του συστήματος
29. Διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις για το σύστημα.
30. Μη επαρκώς προσδιορισμένες απαιτήσεις του συστήματος.
31. Ασαφείς απαιτήσεις του συστήματος.
32. Λανθασμένες απαιτήσεις του συστήματος.
33. Εξάντληση πόρων του συστήματος
34. Λανθασμένη εκτίμηση των χρηστών του συστήματος
35. Λανθασμένη βάση δεδομένων αποθήκευσης των στοιχείων
36. Έλλειψη ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων των πολιτών

Πολυπλοκότητα Έργου

37. Χρήση νέας τεχνολογίας.
38. Ανεπαρκής εξέταση διαθέσιμων τεχνολογιών
39. Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας, με δεδομένες τις ανάγκες και απαιτήσεις του έργου
40. Επιλογή υπερβολικά καινοτόμας τεχνολογίας, χωρίς εξασφάλιση της κατάλληλης υποστήριξης και εναλλακτικών επιλογών
41. Επιλογή απαξιωμένης / ξεπερασμένης τεχνολογίας
42. Ανεπαρκής εκτίμηση επιπέδου πολυπλοκότητας έργου

43. Υπερεκτίμηση / υποτίμηση δυνατοτήτων ανταπόκρισης στο αναγνωρισθέν επίπεδο πολυπλοκότητας
44. Υψηλό επίπεδο τεχνικής πολυπλοκότητας.
45. Χρήση μη ώριμης τεχνολογίας.
46. Χρήση τεχνολογίας που δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενα έργα.
47. Ανεπαρκής εκτίμηση λειτουργικότητας έργου
48. Ανεπαρκής εκτίμηση κόστους λειτουργίας και συντήρησης
49. Ανεπαρκής προσδιορισμός πόρων για την κάλυψη κόστους λειτουργίας και συντήρηση
50. Ανεπαρκής εκτίμηση αναγκών διασύνδεσης / ένταξης σε γενικότερο σύστημα λειτουργία
51. Κατανομή έργου σε πολύ μικρό αριθμό υποέργων, με μεγάλη δυσκολία διαχείρισης και συντονισμού
52. Ανεπαρκής εκτίμηση συνδέσεων και διεπαφών μεταξύ δραστηριοτήτων, κατά την κατανομή σε υποέργα
53. Ανεπαρκής εκτίμηση συνέργειας και συμπληρωματικότητας με άλλα έργα.

Σχεδιασμός & Έλεγχος

54. Έλλειψη αποδοτικής μεθοδολογίας για την διαχείριση του έργου.
55. Μη επιμελής παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου.
56. Πλημμελής παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος έργου.
57. Ανελαστικά χρονοδιαγράμματα.
58. Ανεπαρκής εκτίμηση των απαραίτητων πόρων.
59. Ελλιπής σχεδιασμός του έργου.
60. Μη καθορισμένοι με σαφήνεια στόχοι του έργου.
61. Έλλειψη εμπειρίας του διαχειριστή έργου.
62. Αναποτελεσματική Επικοινωνία.
63. Ανεπαρκή ή ακατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης έργων προς ένταξη.
64. Μη επαρκής ωριμότητα (μελετών, αδειοδοτήσεων, κτλ.) εντασσόμενων έργων
65. Ένταξη έργων συνολικού προϋπολογισμού μεγαλύτερου του προβλεπόμενου ανά κατηγορία δράσης (υπερ-δέσμευση πόρων).
66. Πλημμελής παρακολούθηση πληρωμών έργων
67. Λάθος κατανομή του κεφαλαίου

68. Έλλειψη οικονομικών πόρων
69. Μείωση προϋπολογισμού
70. Λανθασμένη κοστολόγηση του έργου
71. Λανθασμένη κατανομή σημαντικότητας στις εφαρμογές του συστήματος
72. Ανεπαρκής εκτίμηση του χρονοδιαγράμματος όλων των δραστηριοτήτων
73. Ανεπαρκής συντονισμός εμπλεκόμενων φορέων
74. Ανεπαρκής υποστήριξη των τελικών δικαιούχων
75. Χρονοβόρες διαδικασίες ολοκλήρωσης ελέγχων
76. Περιορισμένος χρόνος για την ουσιαστική διεξαγωγή των ελέγχων.
77. Μη παρακολούθηση συμμορφώσεων με τις υποδείξεις των ελέγχων.
78. Αδυναμία εξασφάλισης εξειδικευμένης εξωτερικής υποστήριξης για την διενέργεια των ελέγχων.
79. Έλλειψη / ανεπάρκεια επικοινωνίας μεταξύ αρχής διαχείρισης προγράμματος και φορέα υλοποίησης έργου.

Ομάδα

80. Έλλειψη εμπειρίας στα μέλη της ομάδας στην διαχείριση έργων
81. Έλλειψη εμπειρίας στον έλεγχο έργων και προγραμμάτων.
82. Ανεπαρκώς εκπαιδευμένα μέλη της ομάδας ανάπτυξης.
83. Έλλειψη συνέχειας (στελεχών και εμπειρίας) από προηγούμενα έργα / προγράμματα
84. Έλλειψη ιδιαίτερων ικανοτήτων, των μελών της ομάδας, που απαιτούνται από το έργο
85. Πλημμελής εκπαίδευση των στελεχών της αρχής διαχείρισης ως προς τις προβλεπόμενες διαδικασίες του θεσμικού πλαισίου υλοποίησης.
86. Χρονοβόρες διαδικασίες εκπαίδευσης / ενημέρωσης ως προς τις αλλαγές των διαδικασιών του θεσμικού πλαισίου.
87. Πλημμελής τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών.
88. Ανεπαρκής (αριθμητικά / ποιοτικά) σύνθεση ομάδας ελέγχου.
89. Μη διαθεσιμότητα ομάδας υποστήριξης τους συστήματος
90. Ακαταλληλότητα της ομάδας που καθορίζει τις απαιτήσεις του συστήματος
91. Προκαταλήψεις / έλλειψη αντικειμενικής κρίσης ομάδας ελέγχου.

Νομικοί

92. Αλλαγή των νομοθετικών ρυθμίσεων κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου
93. Όροι του συμβολαίου επιδέχονται διαφορετικών ερμηνειών
94. Οι συνθήκες αναθεώρησης των τιμών του συμβολαίου είναι μη καθορισμένες
95. Λανθασμένη επιλογή συστήματος δημοπράτησης, με βάση το είδος του έργου, το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, αλλά και τις ανάγκες
96. Χρονοβόρες διαδικασίες δημοπράτησης
97. Μη επίτευξη ικανοποιητικής συμμετοχής στη δημοπράτηση
98. Διαβλητότητα συστήματος αξιολόγησης των προσφορών
99. Αναξιοκρατία στην ανάθεση του έργου
100. Ανεπαρκής τήρηση των προβλεπόμενων κανόνων (τήρηση πρακτικών, εγκρίσεις, κοινοποιήσεις, κτλ.)
101. Ύπαρξη αμφισβητήσεων και ενστάσεων κατά του αποτελέσματος
102. Ασαφής / ανεπαρκής καθορισμός των ρητρών κακής εκτέλεσης ή καθυστερήσεων
103. Αγωγές - Μηνύσεις

Οργανωτική Δομή και Στελέχωση

104. Αλλαγές στην διοίκηση του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου.
105. Επιχειρηματικές πολιτικές που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο έργο.
106. Ασταθές οργανωσιακό περιβάλλον.
107. Διαδικασία αναδιάρθρωσης του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου.
108. Δύσκαμπτη – γραφειοκρατική οργανωτική δομή
109. Εξάρτηση του Φορέα Υλοποίησης από πολλούς εξωτερικούς φορείς
110. Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.
111. Έλλειψη προσωπικού

5.2 Ποιοτική Ανάλυση Κινδύνων

Έχοντας αναγνωρίσει ένα εύρος από κινδύνους είναι αναγκαία η μελέτη των πιο σοβαρών από αυτούς, με σκοπό να εξακριβωθεί που πρέπει να επικεντρωθεί η προσοχή σχετικά με τους πόρους – που απαιτούνται - για την δημιουργία του έργου.

Οι άνθρωποι, σε γενικές γραμμές δεν έχουν πάντα τη δυνατότητα να αναλύσουν τον κίνδυνο με απόλυτη επιτυχία. Συχνά, τείνουν να παίρνουν αποφάσεις που επηρεάζονται από τη συναισθηματική τους διάθεση σε μια κατάσταση κρίσεως, παρά από την αντικειμενική θέση του σχετικού κινδύνου.

Για να αποφασιστεί πόσο σημαντικός είναι ένας κίνδυνος θα μελετηθούν δύο κύριες παράμετροι:

- Η πιθανότητα,
- Η συνέπεια.

Ως πιθανότητα ορίζεται ένας κίνδυνος που συμβαίνει σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα μέσα στο υπό μελέτη σύστημα, ενώ, ως συνέπεια ορίζεται οι επιπτώσεις που θα έχουν στο σύστημα, στην περίπτωση που ο κίνδυνος πραγματοποιηθεί.

Η ανάλυση των κινδύνων είναι ποιοτική και αποσκοπεί στον εντοπισμό εκείνων των κινδύνων που απαιτούν με άμεσο τρόπο την παρέμβαση της διοίκησης για την προστασία του έργου. Για την ανάλυση των κινδύνων θα χρησιμοποιήσουμε την Μήτρα Πιθανοτήτων-Επιπτώσεων (Risk Matrix). Η έκθεση στον κάθε κίνδυνο υπολογίζεται από το γινόμενο της Πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου και της Επίπτωσης του σε περίπτωση εμφάνισης του. Η προτεινόμενη κλίμακα θα είναι η εξής για την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου (Πίνακας 12):

Επίπεδο	Πιθανότητα
Πολύ χαμηλή	Δύσκολο να συμβεί
Χαμηλή	Μπορεί να συμβεί περιστασιακά
Μέση	Είναι πιθανό να μη συμβεί
Υψηλή	Είναι πιθανό να συμβεί
Πολύ Υψηλή	Είναι σχεδόν βέβαιο να συμβεί

Πίνακας 12: Κλίμακα πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου

Και η κλίμακα για την επίπτωση του κινδύνου σε περίπτωση εμφάνισης του θα είναι η εξής (Πίνακας13):

Επίπεδο	Συνέπεια
Πολύ χαμηλή	Μηδαμινή επίδραση
Χαμηλή	Αμελητέα επίδραση στο χρόνο, το κόστος ή την ποιότητα
Μέση	Σημειωτέα επίδραση στο χρόνο, το κόστος ή την ποιότητα
Υψηλή	Σημαντική επίδραση στο χρόνο, το κόστος ή την ποιότητα
Πολύ Υψηλή	Απειλή για την επιτυχία του έργου

Πίνακας 13: Κλίμακα συνέπεια του κινδύνου

Η απεικόνιση των αναγνωρισμένων κινδύνων σε μία δομημένη μορφή, για παράδειγμα, με τη χρήση ενός πίνακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διευκολύνει την περιγραφή και αποτίμηση των κινδύνων. Η ανάλυση που γίνεται για την αξιολόγηση των κινδύνων είναι ποιοτική και στοχεύει στον εντοπισμό των κινδύνων εκείνων που απαιτούν την άμεση επέμβαση της διοίκησης, για την προστασία του έργου από αυτούς. Λαμβάνοντας υπόψη την συνέπεια και πιθανότητα καθενός από τους κινδύνους που είναι καταγεγραμμένοι παρουσιάζονται οι παρακάτω πίνακες. Στον Πίνακα 14 παρουσιάζεται η πιθανότητα εμφάνισης καθενός από τους παραπάνω κινδύνους.

Πίνακας 14: Πιθανότητα Εμφάνισης Κινδύνων στο Πληροφοριακό Έργο (ποιοτική προσέγγιση)

ΠΙΘΑΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ	Πιθανότητα Εμφάνισης Κινδύνων				
	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
Φυσικές Καταστροφές					
1. Σεισμοί		<input checked="" type="checkbox"/>			
2. Πλημμύρες	<input checked="" type="checkbox"/>				
3. Ακραία καιρικά φαινόμενα	<input checked="" type="checkbox"/>				
Φυσικό Περιβάλλον					
4. Τρομοκρατικές ενέργειες – βανδαλισμοί	<input checked="" type="checkbox"/>				
5. Πολεμικές Καταστάσεις	<input checked="" type="checkbox"/>				
6. Καταστροφή – κλοπή του υλικού	<input checked="" type="checkbox"/>				
7. Αλλοίωση, υποκλοπή, καταστροφή πληροφοριών-Προσβολή συστήματος από hackers		<input checked="" type="checkbox"/>			

Φυσικό Περιβάλλον	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
8. Εκδήλωσης πυρκαγιάς στο χώρο της εγκατάστασης	<input checked="" type="checkbox"/>				
9. Εκδήλωση πυρκαγιάς σε γειτονικές εγκαταστάσεις		<input checked="" type="checkbox"/>			
10. Διαρροή υδάτων λόγω παλαιότητας ή κακής κατασκευής του δικτύου υδροδότησης	<input checked="" type="checkbox"/>				
11. Αδυναμία ηλεκτροδότησης	<input checked="" type="checkbox"/>				
Ανθρώπινος Παράγοντας	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
12. Χρήστες που αντιτίθενται στην αλλαγή.			<input checked="" type="checkbox"/>		
13. Συγκρούσεις μεταξύ των χρηστών.				<input checked="" type="checkbox"/>	
14. Χρήστες με αρνητική στάση απέναντι στο έργο.				<input checked="" type="checkbox"/>	
15. Χρήστες που δεν δείχνουν εμπιστοσύνη στο έργο.				<input checked="" type="checkbox"/>	
16. Έλλειψη συνεργασίας των χρηστών με την ομάδα έργου.			<input checked="" type="checkbox"/>		
17. Έλλειψη της απαιτούμενης εκπαίδευσης του προσωπικού		<input checked="" type="checkbox"/>			
18. Μη αποτελεσματικότητα του προσωπικού		<input checked="" type="checkbox"/>			
19. Ανεπαρκής / ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων (ιδιοκτήτης, φορέας υλοποίησης, φορέας χρηματοδότησης, φορέας λειτουργίας, κτλ.)			<input checked="" type="checkbox"/>		
20. Ανεπαρκής προσδιορισμός όλων των εμπλεκόμενων φορέων			<input checked="" type="checkbox"/>		
21. Κινητοποιήσεις (απεργίες) των συνδικαλιστικών οργάνων		<input checked="" type="checkbox"/>			
Τεχνικοί	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
22. Μη έγκαιρη διαθεσιμότητα μηχανημάτων και εξοπλισμού		<input checked="" type="checkbox"/>			
23. Έλλειψη απαιτούμενων πόρων (Ηλεκτρονικών υπολογιστών)		<input checked="" type="checkbox"/>			
24. Βλάβες υλικού και εξοπλισμού.		<input checked="" type="checkbox"/>			
25. Ακαταλληλότητα λογισμικού		<input checked="" type="checkbox"/>			

Τεχνικοί	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
26. Ανεπαρκής υποστήριξη και συντήρηση εξοπλισμού	<input checked="" type="checkbox"/>				
27. Ανεπαρκής ποιότητα υλικών / εξοπλισμού		<input checked="" type="checkbox"/>			
28. Έλλειψη εφεδρικού σχεδίου απρόσκοπτης λειτουργίας του συστήματος				<input checked="" type="checkbox"/>	
29. Διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις για το σύστημα.				<input checked="" type="checkbox"/>	
30. Μη επαρκώς προσδιορισμένες απαιτήσεις του συστήματος.				<input checked="" type="checkbox"/>	
31. Ασαφείς απαιτήσεις του συστήματος.				<input checked="" type="checkbox"/>	
32. Λανθασμένες απαιτήσεις του συστήματος.				<input checked="" type="checkbox"/>	
33. Εξάντληση πόρων του συστήματος			<input checked="" type="checkbox"/>		
34. Λανθασμένη εκτίμηση των χρηστών του συστήματος				<input checked="" type="checkbox"/>	
35. Λανθασμένη βάση δεδομένων αποθήκευσης των στοιχείων		<input checked="" type="checkbox"/>			
36. Έλλειψη ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων των πολιτών			<input checked="" type="checkbox"/>		
Πολυπλοκότητα Έργου	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
37. Χρήση νέας τεχνολογίας.				<input checked="" type="checkbox"/>	
38. Ανεπαρκής εξέταση διαθέσιμων τεχνολογιών				<input checked="" type="checkbox"/>	
39. Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας, με δεδομένες τις ανάγκες και απαιτήσεις του έργου				<input checked="" type="checkbox"/>	
40. Επιλογή υπερβολικά καινοτόμας τεχνολογίας, χωρίς εξασφάλιση της κατάλληλης υποστήριξης και εναλλακτικών επιλογών				<input checked="" type="checkbox"/>	
41. Επιλογή απαξιωμένης ή ξεπερασμένης τεχνολογίας			<input checked="" type="checkbox"/>		
42. Ανεπαρκής εκτίμηση επιπέδου πολυπλοκότητας έργου					<input checked="" type="checkbox"/>
43. Υπερεκτίμηση ή υποτίμηση δυνατοτήτων ανταπόκρισης στο αναγνωρισθέν επίπεδο πολυπλοκότητας				<input checked="" type="checkbox"/>	
44. Υψηλό επίπεδο τεχνικής πολυπλοκότητας.					<input checked="" type="checkbox"/>

Πολυπλοκότητα Έργου	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
45. Χρήση μη ώριμης τεχνολογίας.				<input checked="" type="checkbox"/>	
46. Χρήση τεχνολογίας που δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενα έργα.				<input checked="" type="checkbox"/>	
47. Ανεπαρκής εκτίμηση λειτουργικότητας έργου				<input checked="" type="checkbox"/>	
48. Ανεπαρκής εκτίμηση κόστους λειτουργίας και συντήρησης				<input checked="" type="checkbox"/>	
49. Ανεπαρκής προσδιορισμός πόρων για την κάλυψη κόστους λειτουργίας και συντήρησης			<input checked="" type="checkbox"/>		
50. Ανεπαρκής εκτίμηση αναγκών διασύνδεσης ή ένταξης σε γενικότερο σύστημα λειτουργίας			<input checked="" type="checkbox"/>		
51. Κατανομή έργου σε πολύ μικρό αριθμό υποέργων, με μεγάλη δυσκολία διαχείρισης και συντονισμού			<input checked="" type="checkbox"/>		
52. Ανεπαρκής εκτίμηση συνδέσεων και διεπαφών μεταξύ δραστηριοτήτων, κατά την κατανομή σε υποέργα			<input checked="" type="checkbox"/>		
53. Ανεπαρκής εκτίμηση συνέργειας και συμπληρωματικότητας με άλλα έργα.			<input checked="" type="checkbox"/>		
Σχεδιασμός & Έλεγχος	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
54. Έλλειψη αποδοτικής μεθοδολογίας για την διαχείριση του έργου.				<input checked="" type="checkbox"/>	
55. Μη επιμελής παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου.				<input checked="" type="checkbox"/>	
56. Πλημμελής παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος έργου.				<input checked="" type="checkbox"/>	
57. Ανελαστικά Χρονοδιαγράμματα				<input checked="" type="checkbox"/>	
58. Ανεπαρκής εκτίμηση των απαραίτητων πόρων.			<input checked="" type="checkbox"/>		
59. Ελλιπής σχεδιασμός του έργου.				<input checked="" type="checkbox"/>	
60. Μη καθορισμένοι με σαφήνεια στόχοι του έργου.			<input checked="" type="checkbox"/>		
61. Έλλειψη εμπειρίας του διαχειριστή έργου.				<input checked="" type="checkbox"/>	
62. Αναποτελεσματική Επικοινωνία.			<input checked="" type="checkbox"/>		
63. Ανεπαρκή ή ακατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης έργων προς ένταξη.		<input checked="" type="checkbox"/>			
64. Μη επαρκής ωριμότητα (μελετών, αδειοδοτήσεων, κτλ.) εντασσόμενων έργων		<input checked="" type="checkbox"/>			

Σχεδιασμός & Έλεγχος	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
65. Ένταξη έργων συνολικού προϋπολογισμού μεγαλύτερου του προβλεπόμενου ανά κατηγορία δράσης (υπερ-δέσμευση πόρων).		<input checked="" type="checkbox"/>			
66. Πλημμελής παρακολούθηση πληρωμών έργων		<input checked="" type="checkbox"/>			
67. Λάθος κατανομή του κεφαλαίου		<input checked="" type="checkbox"/>			
68. Έλλειψη οικονομικών πόρων		<input checked="" type="checkbox"/>			
69. Μείωση προϋπολογισμού		<input checked="" type="checkbox"/>			
70. Λανθασμένη κοστολόγηση του έργου				<input checked="" type="checkbox"/>	
71. Λανθασμένη κατανομή σημαντικότητας στις εφαρμογές του συστήματος			<input checked="" type="checkbox"/>		
72. Ανεπαρκής εκτίμηση του χρονοδιαγράμματος όλων των δραστηριοτήτων				<input checked="" type="checkbox"/>	
73. Ανεπαρκής συντονισμός εμπλεκόμενων φορέων			<input checked="" type="checkbox"/>		
74. Ανεπαρκής υποστήριξη των τελικών δικαιούχων			<input checked="" type="checkbox"/>		
75. Χρονοβόρες διαδικασίες ολοκλήρωσης ελέγχων			<input checked="" type="checkbox"/>		
76. Περιορισμένος χρόνος για την ουσιαστική διεξαγωγή των ελέγχων.			<input checked="" type="checkbox"/>		
77. Μη παρακολούθηση συμμορφώσεων με τις υποδείξεις των ελέγχων.			<input checked="" type="checkbox"/>		
78. Αδυναμία εξασφάλισης εξειδικευμένης εξωτερικής υποστήριξης για την διενέργεια των ελέγχων.			<input checked="" type="checkbox"/>		
79. Έλλειψη / ανεπάρκεια επικοινωνίας μεταξύ αρχής διαχείρισης προγράμματος και φορέα υλοποίησης έργου			<input checked="" type="checkbox"/>		
Ομάδα	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
80. Έλλειψη εμπειρίας στα μέλη της ομάδας στην διαχείριση έργων				<input checked="" type="checkbox"/>	
81. Έλλειψη εμπειρίας στον έλεγχο έργων και προγραμμάτων.				<input checked="" type="checkbox"/>	
82. Ανεπαρκώς εκπαιδευμένα μέλη της ομάδας ανάπτυξης.				<input checked="" type="checkbox"/>	
83. Έλλειψη συνέχειας (στελεχών και εμπειρίας) από προηγούμενα έργα / προγράμματα				<input checked="" type="checkbox"/>	

Ομάδα	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
84. Έλλειψη ιδιαίτερων ικανοτήτων, των μελών της ομάδας, που απαιτούνται από το έργο.				<input checked="" type="checkbox"/>	
85. Πλημμελής εκπαίδευση των στελεχών της αρχής διαχείρισης ως προς τις προβλεπόμενες διαδικασίες του θεσμικού πλαισίου υλοποίησης.		<input checked="" type="checkbox"/>			
86. Χρονοβόρες διαδικασίες εκπαίδευσης / ενημέρωσης ως προς τις αλλαγές των διαδικασιών του θεσμικού πλαισίου.		<input checked="" type="checkbox"/>			
87. Πλημμελής τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών.		<input checked="" type="checkbox"/>			
88. Ανεπαρκής (αριθμητικά / ποιοτικά) σύνθεση ομάδας ελέγχου.			<input checked="" type="checkbox"/>		
89. Μη διαθεσιμότητα ομάδας υποστήριξης του συστήματος			<input checked="" type="checkbox"/>		
90. Ακαταλληλότητα της ομάδας που καθορίζει τις απαιτήσεις του συστήματος				<input checked="" type="checkbox"/>	
91. Προκαταλήψεις / έλλειψη αντικειμενικής κρίσης ομάδας ελέγχου.		<input checked="" type="checkbox"/>			
Νομικοί	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
92. Αλλαγή των νομοθετικών ρυθμίσεων κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου			<input checked="" type="checkbox"/>		
93. Όροι του συμβολαίου επιδέχονται διαφορετικών ερμηνειών				<input checked="" type="checkbox"/>	
94. Οι συνθήκες αναθεώρησης των τιμών του συμβολαίου είναι μη καθορισμένες			<input checked="" type="checkbox"/>		
95. Λανθασμένη επιλογή συστήματος δημοπράτησης, με βάση το είδος του έργου, το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, αλλά και τις ανάγκες		<input checked="" type="checkbox"/>			
96. Χρονοβόρες διαδικασίες δημοπράτησης				<input checked="" type="checkbox"/>	
97. Μη επίτευξη ικανοποιητικής συμμετοχής στη δημοπράτηση		<input checked="" type="checkbox"/>			
98. Διαβλητότητα συστήματος αξιολόγησης των προσφορών		<input checked="" type="checkbox"/>			
99. Αναξιοκρατία στην ανάθεση του έργου		<input checked="" type="checkbox"/>			
100. Ανεπαρκής τήρηση των προβλεπόμενων κανόνων (τήρηση πρακτικών, εγκρίσεις, κοινοποιήσεις, κτλ.)		<input checked="" type="checkbox"/>			

Νομικοί	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
101. Ύπαρξη αμφισβητήσεων και ενστάσεων κατά του αποτελέσματος			<input checked="" type="checkbox"/>		
102. Ασαφής / ανεπαρκής καθορισμός των ρητρών κακής εκτέλεσης ή καθυστερήσεων			<input checked="" type="checkbox"/>		
103. Αγωγές - Μηνύσεις			<input checked="" type="checkbox"/>		
Οργανωτική Δομή και Στελέχωση	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
104. Αλλαγές στην διοίκηση του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου.				<input checked="" type="checkbox"/>	
105. Επιχειρηματικές πολιτικές που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο έργο.				<input checked="" type="checkbox"/>	
106. Ασταθές οργανωσιακό περιβάλλον.			<input checked="" type="checkbox"/>		
107. Διαδικασία αναδιάρθρωσης του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου.			<input checked="" type="checkbox"/>		
108. Δύσκαμπτη – γραφειοκρατική οργανωτική δομή			<input checked="" type="checkbox"/>		
109. Εξάρτηση του Φορέα Υλοποίησης από πολλούς εξωτερικούς φορείς			<input checked="" type="checkbox"/>		
110. Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.			<input checked="" type="checkbox"/>		
111. Έλλειψη προσωπικού			<input checked="" type="checkbox"/>		

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 15) παρουσιάζεται το επίπεδο των επιπτώσεων από την εκδήλωση καθενός από τους παραπάνω κινδύνους.

Πίνακας 15: Επίπεδο Συνέπειας Κινδύνων στο Πληροφοριακό Έργο (Ποιοτική Προσέγγιση)

ΠΙΘΑΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ	Επίπεδο Συνέπειας				
Φυσικές Καταστροφές	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
1. Σεισμοί		<input checked="" type="checkbox"/>			
2. Πλημμύρες		<input checked="" type="checkbox"/>			
3. Ακραία καιρικά φαινόμενα		<input checked="" type="checkbox"/>			

Φυσικό Περιβάλλον	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
4. Τρομοκρατικές ενέργειες – βανδαλισμοί		<input checked="" type="checkbox"/>			
5. Πολεμικές Καταστάσεις				<input checked="" type="checkbox"/>	
6. Καταστροφή – κλοπή του υλικού		<input checked="" type="checkbox"/>			
7. Αλλοίωση, υποκλοπή, καταστροφή πληροφοριών-Προσβολή συστήματος από hackers				<input checked="" type="checkbox"/>	
8. Εκδήλωσης πυρκαγιάς στο χώρο της εγκατάστασης		<input checked="" type="checkbox"/>			
9. Εκδήλωση πυρκαγιάς σε γειτονικές εγκαταστάσεις	<input checked="" type="checkbox"/>				
10. Διαρροή υδάτων λόγω παλαιότητας ή κακής κατασκευής του δικτύου υδροδότησης		<input checked="" type="checkbox"/>			
11. Αδυναμία ηλεκτροδότησης		<input checked="" type="checkbox"/>			
Ανθρώπινος Παράγοντας	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
12.Χρήστες που αντιτίθενται στην αλλαγή.			<input checked="" type="checkbox"/>		
13.Συγκρούσεις μεταξύ των χρηστών.				<input checked="" type="checkbox"/>	
14.Χρήστες με αρνητική στάση απέναντι στο έργο.				<input checked="" type="checkbox"/>	
15.Χρήστες που δεν δείχνουν εμπιστοσύνη στο έργο.				<input checked="" type="checkbox"/>	
16.Έλλειψη συνεργασίας των χρηστών με την ομάδα έργου.			<input checked="" type="checkbox"/>		
17.Έλλειψη της απαιτούμενης εκπαίδευσης του προσωπικού			<input checked="" type="checkbox"/>		
18.Μη αποτελεσματικότητα του προσωπικού		<input checked="" type="checkbox"/>			
19.Ανεπαρκής / ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων (ιδιοκτήτης, φορέας υλοποίησης, φορέας χρηματοδότησης, φορέας λειτουργίας, κτλ.)			<input checked="" type="checkbox"/>		
20.Ανεπαρκής προσδιορισμός όλων των εμπλεκόμενων φορέων			<input checked="" type="checkbox"/>		
21.Κινητοποιήσεις (απεργίες) των συνδικαλιστικών οργάνων	<input checked="" type="checkbox"/>				

Τεχνικοί	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
22. Μη έγκαιρη διαθεσιμότητα μηχανημάτων και εξοπλισμού			<input checked="" type="checkbox"/>		
23. Έλλειψη απαιτούμενων πόρων (Ηλεκτρονικών υπολογιστών)				<input checked="" type="checkbox"/>	
24. Βλάβες υλικού και εξοπλισμού.			<input checked="" type="checkbox"/>		
25. Ακαταλληλότητα λογισμικού				<input checked="" type="checkbox"/>	
26. Ανεπαρκής υποστήριξη και συντήρηση εξοπλισμού				<input checked="" type="checkbox"/>	
27. Ανεπαρκής ποιότητα υλικών / εξοπλισμού			<input checked="" type="checkbox"/>		
28. Έλλειψη εφεδρικού σχεδίου απρόσκοπτης λειτουργίας του συστήματος				<input checked="" type="checkbox"/>	
29. Διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις για το σύστημα.				<input checked="" type="checkbox"/>	
30. Μη επαρκώς προσδιορισμένες απαιτήσεις του συστήματος.				<input checked="" type="checkbox"/>	
31. Ασαφείς απαιτήσεις του συστήματος.				<input checked="" type="checkbox"/>	
32. Λανθασμένες απαιτήσεις του συστήματος.				<input checked="" type="checkbox"/>	
33. Εξάντληση πόρων του συστήματος			<input checked="" type="checkbox"/>		
34. Λανθασμένη εκτίμηση των χρηστών του συστήματος				<input checked="" type="checkbox"/>	
35. Λανθασμένη βάση δεδομένων αποθήκευσης των στοιχείων			<input checked="" type="checkbox"/>		
36. Έλλειψη ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων των πολιτών					<input checked="" type="checkbox"/>
Πολυπλοκότητα Έργου	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
37. Χρήση νέας τεχνολογίας.					<input checked="" type="checkbox"/>
38. Ανεπαρκής εξέταση διαθέσιμων τεχνολογιών				<input checked="" type="checkbox"/>	
39. Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας, με δεδομένες τις ανάγκες και απαιτήσεις του έργου				<input checked="" type="checkbox"/>	
40. Επιλογή υπερβολικά καινοτόμας τεχνολογίας, χωρίς εξασφάλιση της κατάλληλης υποστήριξης και εναλλακτικών επιλογών					<input checked="" type="checkbox"/>
41. Επιλογή απαξιωμένης / ξεπερασμένης τεχνολογίας			<input checked="" type="checkbox"/>		
42. Ανεπαρκής εκτίμηση επιπέδου πολυπλοκότητας έργου					<input checked="" type="checkbox"/>

Πολυπλοκότητα Έργου	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
43.Υπερεκτίμηση / υποτίμηση δυνατοτήτων ανταπόκρισης στο αναγνωρισθέν επίπεδο πολυπλοκότητας				<input checked="" type="checkbox"/>	
44.Υψηλό επίπεδο τεχνικής πολυπλοκότητας.				<input checked="" type="checkbox"/>	
45.Χρήση μη ώριμης τεχνολογίας.				<input checked="" type="checkbox"/>	
46.Χρήση τεχνολογίας που δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενα έργα.				<input checked="" type="checkbox"/>	
47.Ανεπαρκής εκτίμηση λειτουργικότητας έργου				<input checked="" type="checkbox"/>	
48.Ανεπαρκής εκτίμηση κόστους λειτουργίας και συντήρησης				<input checked="" type="checkbox"/>	
49.Ανεπαρκής προσδιορισμός πόρων για την κάλυψη κόστους λειτουργίας και συντήρησης			<input checked="" type="checkbox"/>		
50.Ανεπαρκής εκτίμηση αναγκών διασύνδεσης / ένταξης σε γενικότερο σύστημα λειτουργίας			<input checked="" type="checkbox"/>		
51.Κατανομή έργου σε πολύ μικρό αριθμό υποέργων, με μεγάλη δυσκολία διαχείρισης και συντονισμού			<input checked="" type="checkbox"/>		
52.Ανεπαρκής εκτίμηση συνδέσεων και διεπαφών μεταξύ δραστηριοτήτων, κατά την κατανομή σε υποέργα			<input checked="" type="checkbox"/>		
53.Ανεπαρκής εκτίμηση συνέργειας και συμπληρωματικότητας με άλλα έργα.			<input checked="" type="checkbox"/>		
Σχεδιασμός & Έλεγχος	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
54.Έλλειψη αποδοτικής μεθοδολογίας για την διαχείριση του έργου.					<input checked="" type="checkbox"/>
55.Μη επιμελής παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου.					<input checked="" type="checkbox"/>
56.Πλημμελής παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος έργου.					<input checked="" type="checkbox"/>
57.Ανελαστικά Χρονοδιαγράμματα					<input checked="" type="checkbox"/>
58.Ανεπαρκής εκτίμηση των απαραίτητων πόρων.			<input checked="" type="checkbox"/>		
59.Ελλιπής σχεδιασμός του έργου.				<input checked="" type="checkbox"/>	
60.Μη καθορισμένοι με σαφήνεια στόχοι του έργου.			<input checked="" type="checkbox"/>		
61.Έλλειψη εμπειρίας του διαχειριστή έργου.				<input checked="" type="checkbox"/>	
62.Αναποτελεσματική Επικοινωνία.			<input checked="" type="checkbox"/>		

Σχεδιασμός & Έλεγχος	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
63.Ανεπαρκή ή ακατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης έργων προς ένταξη.		<input checked="" type="checkbox"/>			
64.Μη επαρκής ωριμότητα (μελετών, αδειοδοτήσεων, κτλ.) εντασσόμενων έργων		<input checked="" type="checkbox"/>			
65. Ένταξη έργων συνολικού προϋπολογισμού μεγαλύτερου του προβλεπόμενου ανά κατηγορία δράσης (υπερ-δέσμευση πόρων).		<input checked="" type="checkbox"/>			
66.Πλημμελής παρακολούθηση πληρωμών έργων		<input checked="" type="checkbox"/>			
67.Λάθος κατανομή του κεφαλαίου		<input checked="" type="checkbox"/>			
68.Έλλειψη οικονομικών πόρων			<input checked="" type="checkbox"/>		
69.Μείωση προϋπολογισμού			<input checked="" type="checkbox"/>		
70.Λανθασμένη κοστολόγηση του έργου				<input checked="" type="checkbox"/>	
71.Λανθασμένη κατανομή σημαντικότητας στις εφαρμογές του συστήματος			<input checked="" type="checkbox"/>		
72.Ανεπαρκής εκτίμηση του χρονοδιαγράμματος όλων των δραστηριοτήτων				<input checked="" type="checkbox"/>	
73.Ανεπαρκής συντονισμός εμπλεκόμενων φορέων			<input checked="" type="checkbox"/>		
74.Ανεπαρκής υποστήριξη των τελικών δικαιούχων			<input checked="" type="checkbox"/>		
75.Χρονοβόρες διαδικασίες ολοκλήρωσης ελέγχων			<input checked="" type="checkbox"/>		
76.Περιορισμένος χρόνος για την ουσιαστική διεξαγωγή των ελέγχων.			<input checked="" type="checkbox"/>		
77.Μη παρακολούθηση συμμορφώσεων με τις υποδείξεις των ελέγχων.			<input checked="" type="checkbox"/>		
78.Αδυναμία εξασφάλισης εξειδικευμένης εξωτερικής υποστήριξης για την διενέργεια των ελέγχων.			<input checked="" type="checkbox"/>		
79. Έλλειψη / ανεπάρκεια επικοινωνίας μεταξύ αρχής διαχείρισης προγράμματος και φορέα υλοποίησης έργου			<input checked="" type="checkbox"/>		
Ομάδα	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
80.Έλλειψη εμπειρίας στα μέλη της ομάδας στην διαχείριση έργων				<input checked="" type="checkbox"/>	
81.Έλλειψη εμπειρίας στον έλεγχο έργων και προγραμμάτων.				<input checked="" type="checkbox"/>	

Ομάδα	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
82.Ανεπαρκώς εκπαιδευμένα μέλη της ομάδας ανάπτυξης.				<input checked="" type="checkbox"/>	
83.Έλλειψη συνέχειας (στελεχών και εμπειρίας) από προηγούμενα έργα / προγράμματα				<input checked="" type="checkbox"/>	
84.Έλλειψη ιδιαίτερων ικανοτήτων, των μελών της ομάδας, που απαιτούνται από το έργο.				<input checked="" type="checkbox"/>	
85.Πλημμελής εκπαίδευση των στελεχών της αρχής διαχείρισης ως προς τις προβλεπόμενες διαδικασίες του θεσμικού πλαισίου υλοποίησης.		<input checked="" type="checkbox"/>			
86.Χρονοβόρες διαδικασίες εκπαίδευσης / ενημέρωσης ως προς τις αλλαγές των διαδικασιών του θεσμικού πλαισίου.		<input checked="" type="checkbox"/>			
87.Πλημμελής τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών.			<input checked="" type="checkbox"/>		
88.Ανεπαρκής (αριθμητικά / ποιοτικά) σύνθεση ομάδας ελέγχου.			<input checked="" type="checkbox"/>		
89.Μη διαθεσιμότητα ομάδας υποστήριξης τους συστήματος				<input checked="" type="checkbox"/>	
90.Ακαταλληλότητα της ομάδας που καθορίζει τις απαιτήσεις του συστήματος				<input checked="" type="checkbox"/>	
91.Προκαταλήψεις / έλλειψη αντικειμενικής κρίσης ομάδας ελέγχου.			<input checked="" type="checkbox"/>		
Νομικοί	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
92. Αλλαγή των νομοθετικών ρυθμίσεων κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου				<input checked="" type="checkbox"/>	
93. Όροι του συμβολαίου επιδέχονται διαφορετικών ερμηνειών				<input checked="" type="checkbox"/>	
94. Οι συνθήκες αναθεώρησης των τιμών του συμβολαίου είναι μη καθορισμένες			<input checked="" type="checkbox"/>		
95. Λανθασμένη επιλογή συστήματος δημοπράτησης, με βάση το είδος του έργου, το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, αλλά και τις ανάγκες		<input checked="" type="checkbox"/>			
96. Χρονοβόρες διαδικασίες δημοπράτησης				<input checked="" type="checkbox"/>	
97. Μη επίτευξη ικανοποιητικής συμμετοχής στη δημοπράτηση			<input checked="" type="checkbox"/>		
98. Διαβλητότητα συστήματος αξιολόγησης των προσφορών			<input checked="" type="checkbox"/>		
99. Αναξιοκρατία στην ανάθεση του έργου			<input checked="" type="checkbox"/>		

Νομικοί	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
100. Ανεπαρκής τήρηση των προβλεπόμενων κανόνων (τήρηση πρακτικών, εγκρίσεις, κοινοποιήσεις, κτλ.)		<input checked="" type="checkbox"/>			
101. Ύπαρξη αμφισβητήσεων και ενστάσεων κατά του αποτελέσματος			<input checked="" type="checkbox"/>		
102. Ασαφής / ανεπαρκής καθορισμός των ρητρών κακής εκτέλεσης ή καθυστερήσεων			<input checked="" type="checkbox"/>		
103. Αγωγές - Μηνύσεις			<input checked="" type="checkbox"/>		
Οργανωτική Δομή και Στελέχωση	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
104. Αλλαγές στην διοίκηση του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου.		<input checked="" type="checkbox"/>			
105. Επιχειρηματικές πολιτικές που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο έργο.			<input checked="" type="checkbox"/>		
106. Ασταθές οργανωσιακό περιβάλλον.			<input checked="" type="checkbox"/>		
107. Διαδικασία αναδιάρθρωσης του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου.			<input checked="" type="checkbox"/>		
108. Δύσκαμπτη – γραφειοκρατική οργανωτική δομή			<input checked="" type="checkbox"/>		
109. Εξάρτηση του Φορέα Υλοποίησης από πολλούς εξωτερικούς φορείς			<input checked="" type="checkbox"/>		
110. Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.			<input checked="" type="checkbox"/>		
111. Έλλειψη προσωπικού			<input checked="" type="checkbox"/>		

Παρατηρώντας τις πιθανότητες εμφάνισης των παραπάνω προτεινόμενων κινδύνων διαφαίνεται ότι η διαβάθμισή τους δεν είναι σταθερή και ότι μεταξύ των κινδύνων υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις.

5.3 Αξιολόγηση των Κινδύνων

Αξίζει να σημειωθεί ότι μια σειρά παραμέτρων περιορίζουν αναγκαστικά το έργο μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια, χωρίς πολλές δυνατότητες ευελιξίας για την υπέρβαση των εμποδίων. Ορισμένοι από τους περιορισμούς αυτούς παρουσιάζονται παρακάτω:

Μέγεθος Έργου: Το μέγεθος και η πολυπλοκότητά του, οι εμπλεκόμενοι και οι ωφελούμενοι από αυτό, συνιστούν ένα έργο του οποίου η διαχείριση επιβάλλει

αυστηρότερους κανόνες και γραφειοκρατικές διαδικασίες που είναι απαραίτητα για τον έλεγχο του, αλλά και τη διασφάλιση κάλυψης των στόχων που έχουν τεθεί.

Δημόσιο έργο, συγχρηματοδοτούμενο από Πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Όπως για όλα τα δημόσια έργα, αλλά πολύ περισσότερο για τα έργα που συγχρηματοδοτούνται από Πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι απαιτήσεις και οι κανόνες υλοποίησης και διαχείρισης είναι συγκεκριμένοι, αυστηροί, με ελάχιστα περιθώρια ελιγμών.

Εκ των προτέρων ανάλυση Απαιτήσεων: Η ανάγκη κεντρικού σχεδιασμού, η ανάγκη συγγραφής του Τεύχους Προκήρυξης με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ανάλυση των λειτουργικών και τεχνικών απαιτήσεων ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων του σχεδιαζόμενου έργου, το μεγάλο χρονικό διάστημα ανάμεσα στην αρχική ανάλυση των απαιτήσεων που περιλαμβάνεται στο Τεύχος Προκήρυξης και την έναρξη υλοποίησης του Συστήματος, έχουν σαν αποτέλεσμα μεγάλες αποκλίσεις ανάμεσα σε αυτά που καταγράφηκαν ως απαιτήσεις Χρηστών στο αρχικό στάδιο και στις πραγματικές απαιτήσεις που καταγράφονται κατά την υλοποίηση του έργου στη Φάση Ανάλυσης. Στην ουσία, οι εμπλεκόμενοι στο έργο είναι υποχρεωμένοι να κινηθούν μέσα στα πλαίσια του σχεδιασμού και της ανάλυσης που έγινε σε πολύ προγενέστερο στάδιο και από μια ομάδα χρηστών που πιθανότατα δεν εμπλέκεται στην νεότερη ανάλυση απαιτήσεων. Το γεγονός αυτό δημιουργεί προβλήματα τόσο στους χρήστες που υποστηρίζουν ότι η καταγεγραμμένη ανάλυση δεν τους καλύπτει, όσο και στον ανάδοχο του έργου ο οποίος είναι δύσκολο να αποδεχτεί αλλαγές στην ανάλυση, βάσει της οποίας συνέταξε την προσφορά του

Έπειτα από την παρουσία των παραπάνω κινδύνων προκύπτουν σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης αναφοράς.

Η λανθασμένη διαδικασία ανάλυσης των απαιτήσεων των χρηστών. Η διαδικασία ανάλυσης των απαιτήσεων των χρηστών είναι πολύ σημαντική σε ένα έργο πληροφορικής αφού οδηγεί στην πλήρη κατανόηση και «αποκωδικοποίηση» των απαιτήσεων των χρηστών και στη μετατροπή αυτών σε λειτουργικότητες του Πληροφοριακού Συστήματος, λειτουργικότητες που με τη σειρά τους καλύπτουν τις απαιτήσεις και τους στόχους των εμπλεκόμενων (χρηστών, διοίκησης, κτλ.). Οι απαιτήσεις των χρηστών είναι απολύτως γνωστές και αποκρυσταλλωμένες στους εμπλεκόμενους κατά την έναρξη της υλοποίησης ενός έργου και ως εκ τούτου μπορούν να «κλειδωθούν» σε αυτό το στάδιο. Επιπρόσθετα, έρευνα της Standish Group, η οποία

παρουσιάστηκε στο συνέδριο XP2002 από τον Jim Johnson, ανέφερε ότι όταν οι απαιτήσεις των χρηστών καθορίζονται στην αρχή της ανάπτυξης ενός έργου, το 45% των λειτουργικοτήτων που αναπτύσσονται δεν χρησιμοποιούνται ποτέ, το 19% χρησιμοποιούνται σπάνια και το 16% χρησιμοποιούνται μερικές φορές.

Η ελλειμματική διαδικασία υλοποίησης ελέγχων αποδοχής (User Acceptance Tests) από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους. Η διαδικασία αυτή, η οποία θα έπρεπε να λαμβάνει χώρα σε διάφορες φάσεις της ανάπτυξης ενός έργου, συνήθως λαμβάνει χώρα στην τελική φάση της ανάπτυξης με τη μορφή πιλοτικής ή δοκιμαστικής λειτουργίας, επιτρέποντας έτσι μόνο μικρές διορθώσεις και αλλαγές. Μολονότι το σύνολο των μεθοδολογιών ανάπτυξης λογισμικού περιλαμβάνουν αναλυτικές διαδικασίες υλοποίησης ελέγχων, οι έλεγχοι αυτοί στη συντριπτική τους πλειοψηφία αφορούν στη διασφάλιση της τεχνικής αρτιότητας του συστήματος και όχι στη διασφάλιση συμμόρφωσης και κάλυψης των λειτουργικών απαιτήσεων των χρηστών.

Η τεχνική της επικοινωνίας, είτε μεταξύ των μελών της ομάδας έργου, είτε μεταξύ της εταιρείας ανάπτυξης του έργου, δείχνει να κατέχει περίοπτη θέση για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Συνεντεύξεις προγραμματιστών από τους διαχειριστές των έργων, συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στην ανάπτυξη του έργου και εκπροσώπους των πελατών και ενδοεπιχειρησιακές επαφές (μέσω emails, τηλεφώνου, επιστολών κτλ.) των μελών της ομάδας έργου με την ανώτερη διοίκηση, αποτελούν μερικές δοκιμασμένες και πολλές φορές αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης του κίνδυνου. Ο διάλογος δείχνει να είναι αρκετά σημαντικός για τους διαχειριστές του έργου, αφού τους βοηθά να ξεπερνούν δύσκολες καταστάσεις με τις λιγότερες δυνατές "απώλειες".

Η παρουσία της εκπαίδευσης του προσωπικού ως μέσο διαχείρισης των κινδύνων. Σεμινάρια δημιουργία πληροφοριακών εντύπων ή εγχειριδίων χρήσης, άντληση και χρήση παλιότερων συναφών case studies ή συγγραφή νέων και αναζήτηση λύσεων και τεκμηριωμένων τεχνικών διοίκησης σε διεθνή επιστημονικά forums, είναι κάποια κύρια εργαλεία για την επίλυση πολλών δυσάρεστων καταστάσεων που προκύπτουν σε έργα πληροφορικής.

5.4 Παρουσίαση Φύλλων Κινδύνου

Τα δεδομένα που θα προκύψουν θα πρέπει να καταγραφούν στα λεγόμενα «φύλλα κινδύνων» και να δοθούν στους υπευθύνους. Για την έκθεση των κινδύνων που αναφέρονται στα παρακάτω Φύλλα Διαχείρισης θα χρησιμοποιηθεί ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 16).

Πιθανότητα	Έκθεση = Πιθανότητα*Συνέπεια				
Πολύ υψηλή	(M)	(M)	(Y)	(Y)	(Y)
Υψηλή	(X)	(M)	(M)	(Y)	(Y)
Μέση	(X)	(M)	(M)	(Y)	(Y)
Χαμηλή	(X)	(X)	(M)	(M)	(Y)
Πολύ χαμηλή	(X)	(X)	(X)	(X)	(M)
	Πολύ χαμηλή	Χαμηλή	Μέση	Υψηλή	Πολύ υψηλή
	Συνέπεια				
Y: Υψηλός κίνδυνος - μη αποδεκτός, χρειάζεται άμεση αντίδραση					
M: Μέσος κίνδυνος, μπορεί να χρειάζεται αντίδραση					
X: Χαμηλός κίνδυνος, απλή παρακολούθηση					

Πίνακας 16: Έκθεση Κινδύνων στο Πληροφοριακό Έργο (ποιοτική προσέγγιση)

Στη συνέχεια παρατίθενται απλά παραδείγματα παρουσίασης «φύλλων κινδύνων» που είναι αποτέλεσμα της ποιοτικής ανάλυσης τους.

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0001
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Κίνδυνος Σεισμικής Δόνησης ο οποίος μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Φυσικές Καταστροφές</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Έλεγχος του χώρου (κτίριο και φυσικός χώρος) που θα γίνει η εγκατάσταση του Server και του επιπρόσθετου εξοπλισμού, έλεγχος για συνεχόμενη παροχή ηλεκτρικής ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ή σύνδεση του Server με UPS. Εμπιστοσύνη στην αντισεισμική συμπεριφορά του κτιρίου, το κτιρίου κατά τους τελευταίους σεισμούς ανταποκρίθηκε σωστά. Προβλέπεται από τους μηχανικούς ότι θα εμφανιστούν κάθετες ρωγμές στους αρμούς αντισεισμικής προστασίας και τα σημεία επαφής τοίχων και τοίχων από τούβλα. Οι ρωγμές αυτές δεν επηρεάζουν την στατική ικανότητα και δεν πρέπει να μας ανησυχίσουν.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Ομάδες τεχνικών που θα φροντίσουν για τον περιορισμό των ζημιών που προκλήθηκαν από καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και για την αποκατάσταση βλαβών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία παρακολούθηση και σε περίπτωση σεισμικής δόνησης σε κοντινή περιοχή

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 1: Σεισμοί

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0002
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Κίνδυνος πλημμύρας ο οποίος μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Φυσικές Καταστροφές</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Συστήματα ασφαλείας για την προστασία από φυσικές και μη καταστροφές. Δηλαδή συστήματα ανίχνευσης και ελέγχου καπνού, φωτιάς, υγρασίας, θερμοκρασίας που υπάρχουν στις εγκαταστάσεις, ιστορικό φυσικών καταστροφών της περιοχής (πλημμύρες, σεισμοί)

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Ομάδες τεχνικών που θα φροντίσουν για τον περιορισμό των ζημιών που προκλήθηκαν από καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και για την αποκατάσταση βλαβών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 2: Πλημμύρες

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0003
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	Ακραία καιρικά φαινόμενα τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού	
Κατηγορία κινδύνου:	Φυσικές Καταστροφές	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Συστήματα ασφαλείας για την προστασία από φυσικές και μη καταστροφές. Δηλαδή συστήματα ανίχνευσης και ελέγχου καπνού, φωτιάς, υγρασίας, θερμοκρασίας που υπάρχουν στις εγκαταστάσεις, ιστορικό φυσικών καταστροφών της περιοχής (πλημμύρες, σεισμοί)

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Ομάδες τεχνικών που θα φροντίσουν για τον περιορισμό των ζημιών που προκλήθηκαν από καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και για την αποκατάσταση βλαβών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 3: Ακραία καιρικά φαινόμενα

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0004
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Κίνδυνος τρομοκρατικών ενεργειών-βανδαλισμών οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Φυσικό Περιβάλλον</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Κάμερες εντός και εκτός του κτιρίου, αστυνομικό φυλάκιο έξω από το κτίριο σε 24ώρη βάση, λέιζερ, συναγερμός σε διάφορες ζώνες, φύλαξη από ιδιωτική security, απόλυτος έλεγχος ιδιωτών που εισέρχονται στο κτίριο, στο εσωτερικό του κτιρίου είναι εγκατεστημένες σιδερένιες πόρτες ασφαλείας εφοδιασμένες με ειδικό ηλεκτρονικό εξοπλισμό ανοίγματος μόνο σε εξουσιοδοτημένα άτομα (εφοδιασμένα με κάρτες πρόσβασης), συνεργασία με αστυνομία και αντιτρομοκρατική,

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Ο συναγερμός μεταδίδεται δια ζώσης από εξουσιοδοτημένα άτομα των ομάδων ασφαλείας, τη μεγαφωνική εγκατάσταση του κτιρίου και τις ειδικές συσκευές φορητών μεγαφώνων, φύλαξη των εγκαταστάσεων από προσωπικό ασφαλείας.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Ημερήσια παρακολούθηση σε 24ώρη βάση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 4: Τρομοκρατικές Ενέργειες-Βανδαλισμοί

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0005
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Πολεμικές καταστάσεις οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Φυσικό Περιβάλλον</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Γραφείο ΠΣΕΑ (Πολιτική Σχεδίαση Εκτάκτου Ανάγκης), συντονισμός, εν καιρώ ειρήνης, άσκηση που διεξάγεται σε ρεαλιστική βάση, επί 24ώρου βάσεως, , εκπαίδευση, συμμετοχή σε άσκηση Παρμενίων

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Επικοινωνία με ειδικά κρυπτογραφημένα σήματα

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία και ετήσια

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 5: Πολεμικές Καταστάσεις

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0006
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Καταστροφή-Κλοπή του υλικού που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Φυσικό Περιβάλλον</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Έλεγχος δυνατοτήτων προσωπικού, έλεγχος πρόσβασης προσωπικού, σε ευπαθείς και υψηλού κόστους αποκατάστασης ζημιών, συνεχής και λεπτομερής επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Η αποκατάσταση των βλαβών θα γίνεται στον τόπο που είναι εγκατεστημένος ο εξοπλισμός, διενέργεια προληπτικής συντήρησης του εξοπλισμού, φύλαξη των εγκαταστάσεων από προσωπικό ασφαλείας.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Ημερήσια παρακολούθηση σε 24ώρη βάση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 6: Καταστροφή-Κλοπή του υλικού

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0007
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Αλλοίωση, υποκλοπή, καταστροφή πληροφοριών- Προσβολή συστήματος από hacker μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Φυσικό Περιβάλλον</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Κρυπτογράφηση παρεχόμενων πληροφοριών, χρήση ασφαλών μεθόδων μετάδοσης δεδομένων, λογισμικό ασφαλείας για τον εντοπισμό της παρέμβασης τρίτων ατόμων

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Κρυπτογράφηση παρεχόμενων πληροφοριών, χρήση ασφαλών μεθόδων μετάδοσης δεδομένων, λογισμικό ασφαλείας για τον εντοπισμό της παρέμβασης τρίτων ατόμων

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Ημερήσια παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 7: Αλλοίωση, υποκλοπή, καταστροφή πληροφοριών-Προσβολή συστήματος από hacker

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0008
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Εκδήλωση Πυρκαγιάς στο χώρο εγκατάστασης μπορεί να επηρεάσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Φυσικό Περιβάλλον</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Εγκατάσταση συστήματος πυρόσβεσης, σύστημα κατάσβεσης CO₂, τήρηση κανόνων ασφαλείας, ασφάλιση του εξοπλισμού του έργου, τοποθέτηση αισθητήρων

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Εγκατάσταση συστήματος πυρόσβεσης, σύστημα κατάσβεσης CO₂, τήρηση κανόνων ασφαλείας, ασφάλιση του εξοπλισμού του έργου, τοποθέτηση αισθητήρων

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Ημερήσια παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 8: Εκδήλωση Πυρκαγιάς στο χώρο εγκατάστασης

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0009
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Εκδήλωση πυρκαγιάς σε γειτονικές εγκαταστάσεις που μπορεί να επηρεάσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Φυσικό Περιβάλλον</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Έλεγχος των χώρων όπου θα εγκατασταθεί το υλικό του νέου πληροφοριακού συστήματος, εγκατάσταση συστήματος πυρόσβεσης, σύστημα κατάσβεσης CO₂, τήρηση κανόνων ασφαλείας, ασφάλιση του εξοπλισμού του έργου, τοποθέτηση αισθητήρων

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

εγκατάσταση συστήματος πυρόσβεσης, σύστημα κατάσβεσης CO₂, τήρηση κανόνων ασφαλείας, ασφάλιση του εξοπλισμού του έργου, τοποθέτηση αισθητήρων

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Ημερήσια παρακολούθηση σε 24ώρη βάση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 9: Εκδήλωση πυρκαγιάς σε γειτονικές εγκαταστάσεις

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0010
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	Διαρροή υδάτων που λόγω παλαιότητας ή κακής κατασκευής του δικτύου υδροδότησης που μπορούν να επηρεάσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού	
Κατηγορία κινδύνου:	Φυσικό Περιβάλλον	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Έλεγχος των χώρων όπου θα εγκατασταθεί το υλικό του νέου πληροφοριακού συστήματος, Συστήματα ασφαλείας για την προστασία από φυσικές και μη καταστροφές. Δηλαδή συστήματα ανίχνευσης και υγρασίας, θερμοκρασίας που υπάρχουν στις εγκαταστάσεις, ιστορικό φυσικών καταστροφών της περιοχής (πλημμύρες, σεισμοί)

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Ομάδες τεχνικών που θα φροντίσουν για τον περιορισμό των ζημιών που προκλήθηκαν και για την αποκατάσταση βλαβών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Ημερήσια παρακολούθηση σε 24ώρη βάση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 10: Διαρροή υδάτων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0011
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Αδυναμία ηλεκτροδότησης στο χώρο εγκατάστασης μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου με μικρή πιθανότητα της καταστροφής κάποιου τμήματος του με αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Φυσικό Περιβάλλον</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, σύνδεση του Server με USP, χρήση γεννήτριας (στο κεντρικό κτίριο)

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, σύνδεση του Server με USP, χρήση γεννήτριας (στο κεντρικό κτίριο)

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία και κατά την εμφάνιση έκτακτης διακοπής ηλεκτροδότησης

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 11: Αδυναμία Ηλεκτροδότησης

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0012
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Χρήστες που αντιτίθενται στην αλλαγή το οποίο μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Ανθρώπινος Παράγοντας</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Προσπάθεια για επικοινωνία και επεξήγηση των αλλαγών, παρουσίαση της εφαρμογής και των ωφελειών της

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια για επικοινωνία και επεξήγηση των αλλαγών, παρουσίαση της εφαρμογής και των ωφελειών της, διαπραγμάτευση του διαχειριστή έργου με τους χρήστες

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 12: Χρήστες που αντιτίθενται στην αλλαγή

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0013
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Συγκρούσεις μεταξύ των χρηστών το οποίο μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Ανθρώπινος Παράγοντας</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Προσπάθεια για επικοινωνία, εύρεση κοινών σημείων και ανάδειξη μιας επωφελούς κατάστασης για όλους

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια για επικοινωνία, επιλογή ενός χρήστη που υπερκαλύπτει τους άλλους σε προδιαγραφές, πιθανή αύξηση απαιτούμενων πόρων-κόστους, διαπραγμάτευση του διαχειριστή έργου με τους χρήστες

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 13: Συγκρούσεις μεταξύ των χρηστών

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0014
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Χρήστες με αρνητική στάση και δυσπιστία απέναντι στο έργο πράγμα το οποίο μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Ανθρώπινος Παράγοντας</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Προσπάθεια για επικοινωνία, εύρεση κοινών σημείων και ανάδειξη μιας επωφελοδύς κατάστασης για όλους, χρήση κατάλληλων case studies, δημιουργία επεξηγηματικών user manuals, δημιουργία tooltips σε όλη την εφαρμογή

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια για επικοινωνία και χρήση κατάλληλων case studies, διαπραγμάτευση του διαχειριστή έργου με τους χρήστες, δημιουργία επεξηγηματικών user manuals, δημιουργία tooltips σε όλη την εφαρμογή

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 14: Χρήστες με αρνητική στάση απέναντι στο έργο

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0015
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Χρήστες που δεν δείχνουν εμπιστοσύνη στο έργο και μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Ανθρώπινος Παράγοντας</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Προσπάθεια για επικοινωνία, ανάδειξη των πλεονεκτημάτων της εφαρμογής και του τρόπου με τον οποίο οι χρήστες θα βελτιώσουν το workflow, διαπραγμάτευση του διαχειριστή του έργου με τους χρήστες

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια για επικοινωνία, διευκρινήσεις στα σημεία του λογισμικού που οι χρήστες δεν δείχνουν εμπιστοσύνη. Αποδείξεις λειτουργικότητας στην πράξη

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 15: Χρήστες που δεν δείχνουν εμπιστοσύνη στο έργο

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0016
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη συνεργασίας των χρηστών με την ομάδα έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Ανθρώπινος Παράγοντας</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Επίμονη προσπάθεια ευαισθητοποίησης τους μέσω διαρκής επικοινωνίας (πχ. Με emails), υπογράμμιση του ρόλου τους και επεξήγηση της σημαντικότητας αυτής της αλληλεπίδρασης

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια για επικοινωνία, διευκρινήσεις στα σημεία του λογισμικού που οι χρήστες δεν δείχνουν εμπιστοσύνη. Αποδείξεις λειτουργικότητας στην πράξη

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 16: Έλλειψη συνεργασίας των χρηστών με την ομάδα έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0017
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη της απαιτούμενης εκπαίδευσης του προσωπικού που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Ανθρώπινος Παράγοντας</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πρέπει να παρουσιαστεί ένα συνολικό και ολοκληρωμένο σχέδιο του τρόπου με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση του προσωπικού, αναφέρουμε ότι υπάρχουν τρεις διακριτές ομάδες εκπαιδευομένων: η Ομάδα Διαχειριστές Συστήματος, η Ομάδα Εσωτερικοί Χρήστες και η Ομάδα Εξωτερικοί Χρήστες.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Για όλες τις διακριτές ομάδες εκπαιδευομένων τα σεμινάρια θα πραγματοποιηθούν με φυσική παρουσία των εκπαιδευτών, θα δημιουργηθεί από τον Ανάδοχο ηλεκτρονικά διαθέσιμο εκπαιδευτικό υλικό (εγχειρίδιο χρήσης) για όλες τις διακριτές ομάδες των εκπαιδευομένων

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 17: Έλλειψη της απαιτούμενης εκπαίδευσης του προσωπικού

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0018
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Μη αποτελεσματικότητα του προσωπικού που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Ανθρώπινος Παράγοντας</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Επίμονη προσπάθεια ευαισθητοποίησης τους μέσω διαρκής επικοινωνίας (πχ. Με emails), υπογράμμιση του ρόλου τους και επεξήγηση της σημαντικότητας αυτής της αλληλεπίδρασης, καλή συνεργασία και η αφοσίωση στο έργο είναι απαραίτητες για την επιτυχία.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια για επικοινωνία, διευκρινήσεις στα σημεία του λογισμικού που οι χρήστες δεν δείχνουν εμπιστοσύνη. Αποδείξεις λειτουργικότητας στην πράξη

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 18: Μη αποτελεσματικότητα του προσωπικού

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0019
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής ή ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Ανθρώπινος Παράγοντας</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

καλός συντονισμός ανάμεσα στους φορείς, σε κάθε φάση απαιτεί μία συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών, η επικοινωνία διευκολύνεται εάν η γραμμή της εξουσίας είναι ξεκάθαρη. Η οργανωτική δομή του έργου πρέπει να περιγράφει τα κανάλια επικοινωνίας και το είδος της πληροφορίας που πρέπει να διέρχεται από αυτά. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη οδηγία σχετικά με το πόσο συχνά πρέπει αυτές οι πληροφορίες να παράγονται και να μεταδίδονται. Οι επίσημες γραμμές επικοινωνίας, καθώς και η ανεπίσημη ροή ανάμεσα στα μέλη της ομάδας συνηγορούν στην επιτυχία του έργου.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Σε όλη τη διάρκεια του Έργου θα υπάρχει συνεχής επικοινωνία και ενημέρωση όλων των φορέων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 19: Ανεπαρκής ή ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0020
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	Ανεπαρκής προσδιορισμός όλων των εμπλεκόμενων φορέων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου	
Κατηγορία κινδύνου:	Ανθρώπινος Παράγοντας	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Ξεκάθαρος προσδιορισμός Επιτροπής Τεχνικών Προδιαγραφών, Επιτροπής Διενέργειας και Αξιολόγησης του Διαγωνισμού, Επιτροπής Παρακολούθησης και Παραλαβής του έργου, ο υποψήφιος Ανάδοχος να υποβάλει ολοκληρωμένη πρόταση για το Σχήμα Διοίκησης, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο θα διαχειριστεί τις απαιτήσεις του Έργου σε όλα τα επίπεδα και το προσωπικό που θα διαθέσει για την υλοποίηση του Έργου και, κατ' αντιστοιχία, για τους ρόλους που αυτό θα αναλάβει κατά τη διάρκεια υλοποίησης του Έργου.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

σε κάθε φάση απαιτεί μία συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών, η επικοινωνία διευκολύνεται εάν η γραμμή της εξουσίας είναι ξεκάθαρη.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 20: Ανεπαρκής προσδιορισμός όλων των εμπλεκόμενων φορέων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0021
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Κινητοποιήσεις (απεργίες) των συνδικαλιστικών οργάνων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Ανθρώπινος Παράγοντας</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:
<i>Ορισμός προσωπικού ασφαλείας, οι κινητοποιήσεις δεν κρατούν μεγάλο χρονικό διάστημα</i>
Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:
<i>Αύξηση προσωπικού ασφαλείας</i>

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

<i>Λίγες ημέρες πριν ανακοινωθούν οι κινητοποιήσεις</i>

ΕΓΚΡΙΣΗ:
Υπογραφή Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 21: Κινητοποιήσεις (απεργίες) των συνδικαλιστικών οργάνων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0022
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Μη έγκαιρη διαθεσιμότητα μηχανημάτων και εξοπλισμού η οποία μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πρόβλεψη τέτοιου είδους καθυστέρησης στον αρχικό σχεδιασμό του Έργου, συμφωνία για έγκαιρη προμήθεια και εγκατάσταση του απαιτούμενου εξοπλισμού και λογισμικού

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Απαίτηση για έγκαιρη προμήθεια και εγκατάσταση του απαιτούμενου εξοπλισμού και λογισμικού

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 22: Μη έγκαιρη διαθεσιμότητα μηχανημάτων και εξοπλισμού

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0023
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Η Έλλειψη των απαιτούμενων πόρων (ηλεκτρονικών υπολογιστών) μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πρόβλεψη τέτοιου είδους καθυστέρησης στον αρχικό σχεδιασμό του Έργου, συμφωνία για έγκαιρη προμήθεια και εγκατάσταση του απαιτούμενου εξοπλισμού και λογισμικού

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Απαίτηση για έγκαιρη προμήθεια και εγκατάσταση του απαιτούμενου εξοπλισμού και λογισμικού

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 23: Έλλειψη απαιτούμενων πόρων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0024
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	Οι βλάβες υλικού και εξοπλισμού μπορούν να επηρεάσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού	
Κατηγορία κινδύνου:	Τεχνικοί	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

θα εγκατασταθεί σύγχρονος εξοπλισμός, δυνατότητα άμεσης αντικατάστασης ή επιδιόρθωσης του ελαττωματικού εξοπλισμού, πρόληψη και έγκαιρη αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Χρήση ασφαλούς εξοπλισμού και λογισμικού, δυνατότητα άμεσης αντικατάστασης ή επιδιόρθωσης του ελαττωματικού εξοπλισμού, τακτικός έλεγχος του εξοπλισμού από κατάλληλα άτομα

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 24: Βλάβες υλικού και εξοπλισμού

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0025
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ακαταλληλότητα λογισμικού μπορούν να επηρεάσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού, μπορεί να οδηγήσει στο γεγονός ότι τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πρέπει να διασφαλιστεί η επάρκεια προδιαγραφών του λογισμικού σε σχέση με τις ανάγκες, ποιοτικός έλεγχος λογισμικού, η διάγνωση αναγκών λογισμικού, η πρόταση λογισμικού ή ειδικών προδιαγραφών του, οι διαδικασίες custom λογισμικού κ.λπ. Πρέπει να διασφαλιστεί επάρκεια υπηρεσιών στις ενότητες: Software, Παραμετροποίηση, Εκπαίδευση, Υποστήριξη

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Όταν προκύψει θέμα ειδικής δυσκολίας, το επιδιωκόμενο επίπεδο τεχνογνωσίας και επαγγελματικής παραμετροποίησης πρέπει να είναι ανώτερο.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 25: Ακαταλληλότητα Λογισμικού

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0026
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής υποστήριξη και συντήρηση εξοπλισμού μπορούν να επηρεάσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού, μπορεί να οδηγήσει στο γεγονός ότι τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

ο ανάδοχος θα φέρει την ευθύνη για την ύπαρξη τεχνικής υποστήριξης, κατά την υλοποίηση του έργου, υλοποίησης ρυθμίσεων και παραμετροποιήσεων που απαιτούνται για την καλή λειτουργία του συστήματος, πρόληψη και έγκαιρη αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

έγκαιρη αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία και ιδίως σε περιπτώσεις που χρήζουν άμεσης επέμβασης

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 26: Ανεπαρκής υποστήριξη και συντήρηση εξοπλισμού

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0027
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής ποιότητα υλικών και εξοπλισμού μπορούν να επηρεάσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού, μπορεί να οδηγήσει στο γεγονός ότι τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

θα εγκατασταθεί σύγχρονος εξοπλισμός, δυνατότητα άμεσης αντικατάστασης ή επιδιόρθωσης του ελαττωματικού εξοπλισμού, πρόληψη και έγκαιρη αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Χρήση ασφαλούς εξοπλισμού με δυνατότητα άμεσης αντικατάστασης ή επιδιόρθωσης του ελαττωματικού εξοπλισμού, τακτικός έλεγχος του εξοπλισμού από κατάλληλα άτομα

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 27: Ανεπαρκής ποιότητα υλικών και εξοπλισμού

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0028
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη εφεδρικού σχεδίου απρόσκοπτης λειτουργίας του συστήματος μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

προκήρυξη διαγωνισμού για την ανάθεση του εφεδρικού σχεδίου με τη μέθοδο outsourcing σε εξειδικευμένες εταιρίες

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Για τη σωστή και απρόσκοπτη λειτουργία τους, αρκεί να απολαμβάνει τις υπηρεσίες μιας εταιρίας η οποία να είναι σε θέση να αναλάβει όλες τις εργασίες συντήρησης και λειτουργίας, τα συστήματα θα πρέπει να είναι και να διατηρούνται σε καλή και συνεχή λειτουργία

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 28: Έλλειψη εφεδρικού σχεδίου απρόσκοπτης λειτουργίας του συστήματος

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0029
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	Διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις για το σύστημα που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, ή να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού	
Κατηγορία κινδύνου:	Τεχνικοί	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Προβλέψεις κατά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη, πρωτόκολλα καταγραφής αλλαγών, διαπραγμάτευση του διαχειριστή έργου με τους χρήστες, να προηγείται μελέτη λειτουργικών προδιαγραφών του έργου ή να καταρτίζεται έντυπο με τις βασικές προδιαγραφές το οποίο θα συνοπογράφεται με τον ανάδοχο

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Περαιτέρω προσπάθεια (εργασία) από την πλευρά του αναδόχου, επέκταση χρονοδιαγράμματος του έργου, sign off, υλοποίηση κάποιων εύκολων αλλαγών και των υπολοίπων σε άλλη φάση του έργου, αναπροσαρμογή προδιαγραφών και πιθανότατα και πόρων

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα πρώτα στάδια υλοποίησης του έργου σε ημερήσια βάση και μετέπειτα εβδομαδιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 29: Διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις για το σύστημα

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0030
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Μη επαρκώς προσδιορισμένες απαιτήσεις του συστήματος που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, ή να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Προβλέψεις κατά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη, να προηγείται μελέτη λειτουργικών προδιαγραφών του έργου ή να καταρτίζεται έντυπο με βασικές προδιαγραφές το οποίο θα συνυπογράφεται με τον ανάδοχο, χρήση μιας αξιόπιστης μεθοδολογίας (πχ. SSADM-Structured Systems Analysis and Design Method)

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Συλλογή απαιτήσεων, καταγραφή αλλαγών, επικοινωνία και συναντήσεις με τους εμπλεκόμενους του έργου για αποσαφήνιση των «γκρίζων ζωνών»,

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα πρώτα στάδια υλοποίησης του έργου σε ημερήσια βάση και μετέπειτα εβδομαδιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 30: Μη επαρκώς προσδιορισμένες απαιτήσεις του συστήματος

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0031
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ασαφείς απαιτήσεις του συστήματος που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, ή να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Να προηγηθεί μελέτη λειτουργικών προδιαγραφών του έργου ή να καταρτίζεται έντυπο με βασικές προδιαγραφές, το οποίο θα συνυπογράφεται με τον ανάδοχο Τμηματική προσέγγιση και αποσαφήνιση των «δύσκολων» περιοχών με τη χρήση πρακτικών, «χειροπιαστών όρων»

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Επικοινωνία και συναντήσεις με του εμπλεκόμενους του έργου για την αποσαφήνιση των «γκρίζων ζωνών»

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 31: Ασαφείς απαιτήσεις του συστήματος

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0032
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Λανθασμένες απαιτήσεις του συστήματος που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, ή να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Διενέργεια συνεντεύξεων και συναντήσεων, να προηγείται μελέτη λειτουργικών προδιαγραφών του έργου ή να καταρτίζεται έντυπο με βασικές προδιαγραφές το οποίο θα συνυπογράφεται με τον ανάδοχο, τμηματική παράδοση του έργου ώστε να γίνεται σταδιακό UAT (User Acceptance Testing)

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Διάθεση επιπλέον εργασιακών πόρων από τον ανάδοχο, επαναπροσδιορισμός προδιαγραφών και επανασχεδιασμός του έργου αν δεν είναι δυνατή η μετάθεση των αλλαγών σε άλλη φάση του έργου

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα πρώτα στάδια υλοποίησης του έργου σε εβδομαδιαία βάση και μετέπειτα μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 32: Λανθασμένες απαιτήσεις του συστήματος

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0033
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Εξάντληση πόρων του συστήματος που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, ή να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

άμεσες κινήσεις για την αύξηση των πόρων του συστήματος, ταυτόχρονη εκτέλεση διεργασιών και διαμοιρασμός των πόρων του συστήματος

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Διαμοιρασμός των πόρων, αυξημένη απόδοση μέσω παραλληλίας

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Λίγους μήνες πριν τη μέγιστη χρήση του συστήματος

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 33: Εξάντληση πόρων του συστήματος

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0034
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Λανθασμένη εκτίμηση των χρηστών του συστήματος που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, ή να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

άμεσες κινήσεις για την αύξηση των πόρων του συστήματος, ταυτόχρονη εκτέλεση διεργασιών και διαμοιρασμός των πόρων του συστήματος

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Διαμοιρασμός των πόρων, αυξημένη απόδοση μέσω παραλληλίας

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Λίγους μήνες πριν τη μέγιστη χρήση του συστήματος

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 34: Λανθασμένη εκτίμηση των χρηστών του συστήματος

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0035
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Λανθασμένη βάση δεδομένων αποθήκευσης των στοιχείων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, ή να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Το DBMS θα μπορεί να εγγυηθεί ότι η βάση δεδομένων δε θα είναι ποτέ ασυνεπής στα μάτια του χρηστή, εξασφαλίζοντας ότι κάθε αλλαγή που θα γίνεται σε οποιαδήποτε από δυο όμοιες καταχωρίσεις θα γίνεται αυτόματα και στην άλλη

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

ο υπεύθυνος διαχείρισης δεδομένων θα καθορίσει τη λογική ή εννοιολογική σχεδίαση της βάσης δεδομένων εντοπίζοντας τις σημαντικές οντότητες και άρα και τις σχετικές με αυτές πληροφορίες που θα τηρούνται

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα πρώτα στάδια υλοποίησης

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 35: Λανθασμένη βάση δεδομένων αποθήκευσης των στοιχείων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0036
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων των πολιτών που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, ή να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Τεχνικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Έχοντας πλήρη δικαιοδοσία πάνω στη βάση δεδομένων, ο DBA-Database Administrator (α) μπορεί να εξασφαλίσει ότι η πρόσβαση στη βάση δεδομένων θα μπορεί να γίνεται μόνο μέσω των κατάλληλων καναλιών και, κατά συνέπεια, (β) μπορεί να ορίσει κανόνες ασφαλείας με βάση τους οποίους θα γίνεται έλεγχος κάθε φορά που θα υπάρχει απόπειρα προσπέλασης εμπιστευτικών δεδομένων

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

ύπαρξη ειδικής ομάδας υπεύθυνης για την ασφάλεια των δεδομένων των χρηστών, μπορούν να εφαρμόζονται περιορισμοί ασφαλείας

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Ημερησίως

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 36: Έλλειψη ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων των πολιτών

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0037
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Χρήση νέας τεχνολογίας που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Εκπαίδευση, σεμινάρια, trial and error, αξιολόγηση εναλλακτικών τεχνολογιών

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Άντληση πληροφοριών από σχετικά επιστημονικά forums

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 37: Χρήση νέας τεχνολογίας

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0038
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής εξέταση διαθέσιμων τεχνολογιών που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Διερεύνηση όλων των διαθέσιμων τεχνολογιών, εξέταση των προτεινόμενων λύσεων, να αναπτυχθεί εκείνη η τεχνολογία η οποία φαίνεται ότι θα επικρατήσει στο μέλλον

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Διερεύνηση όλων των διαθέσιμων τεχνολογιών, εξέταση των προτεινόμενων λύσεων, μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα διάφορων τεχνολογιών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στο αρχικό στάδιο υλοποίησης του έργου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 38: Ανεπαρκής εξέταση διαθέσιμων τεχνολογιών

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0039
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας με δεδομένες τις ανάγκες και απαιτήσεις του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Κατανόηση πλήρως της ανάγκης και απαιτήσεις του έργου, διερεύνηση όλων των διαθέσιμων τεχνολογιών, εξέταση των προτεινόμενων λύσεων, να αναπτυχθεί εκείνη η τεχνολογία η οποία φαίνεται ότι θα επικρατήσει στο μέλλον

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Διερεύνηση όλων των διαθέσιμων τεχνολογιών, εξέταση των προτεινόμενων λύσεων, μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα διάφορων τεχνολογιών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στο αρχικό στάδιο υλοποίησης του έργου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 39: Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας με δεδομένες τις ανάγκες και απαιτήσεις του έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0040
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Επιλογή υπερβολικά καινοτόμας τεχνολογίας χωρίς εξασφάλιση της κατάλληλης υποστήριξης και εναλλακτικών επιλογών που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Πολυπλοκότητα Έργου	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Διερεύνηση όλων των διαθέσιμων τεχνολογιών, εξέταση των προτεινόμενων λύσεων, μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα διάφορων τεχνολογιών, επιλογή τεχνολογίας με εξασφάλιση της κατάλληλης υποστήριξης και εναλλακτικών επιλογών

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

επιλογή τεχνολογίας με εξασφάλιση της κατάλληλης υποστήριξης και εναλλακτικών επιλογών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στο αρχικό στάδιο υλοποίησης του έργου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 40: Επιλογή υπερβολικά καινοτόμας τεχνολογίας χωρίς εξασφάλιση της κατάλληλης υποστήριξης και εναλλακτικών επιλογών

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0041
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Επιλογή απαξιωμένης ή ξεπερασμένης τεχνολογίας η οποία μπορεί να οδηγήσει στο γεγονός ότι τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Διερεύνηση όλων των διαθέσιμων τεχνολογιών, εξέταση των προτεινόμενων λύσεων, μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα διάφορων τεχνολογιών, να αναπτυχθεί εκείνη η τεχνολογία η οποία φαίνεται ότι θα επικρατήσει στο μέλλον

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

να αναπτυχθεί εκείνη η τεχνολογία η οποία φαίνεται ότι θα επικρατήσει στο μέλλον

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 41: Επιλογή απαξιωμένης ή ξεπερασμένης τεχνολογίας

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0042
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής εκτίμηση επιπέδου πολυπλοκότητας έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά η οργανωτική πολυπλοκότητα (πλήθος χρηστών, τμημάτων, εταιριών, χωρών, γλωσσών, πολιτισμών, χρονικών ζωνών κλπ.), πολυπλοκότητα των πόρων που καθορίζεται από τον προϋπολογισμό του έργου, τεχνολογική πολυπλοκότητα

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Τμηματοποίηση της εφαρμογής σε modules, απομόνωση modules με πολυπλοκότητα, εκπαίδευση και σεμινάρια σε όλους τους εμπλεκόμενους, χρήση έμπειρου προσωπικού

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 42: Ανεπαρκής εκτίμηση επιπέδου πολυπλοκότητας έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0043
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Υπερεκτίμηση ή υποτίμηση δυνατοτήτων ανταπόκρισης στο αναγνωρισθέν επίπεδο πολυπλοκότητας που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Εφαρμογή ανάλυσης απαιτήσεων συστήματος με ταυτόχρονη έρευνα για επιλογή κατάλληλων εργαλείων ανάπτυξης, Bottom-up σχεδιασμός, εκπαίδευση και σεμινάρια σε όλους τους εμπλεκόμενους, χρήση έμπειρου προσωπικού

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Τμηματοποίηση της εφαρμογής σε modules, απομόνωση modules με πολυπλοκότητα, εκπαίδευση και σεμινάρια σε όλους τους εμπλεκόμενους, χρήση έμπειρου προσωπικού

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 43: Υπερεκτίμηση ή υποτίμηση δυνατοτήτων ανταπόκρισης στο αναγνωρισθέν επίπεδο πολυπλοκότητας

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0044
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	Υψηλό επίπεδο τεχνικής πολυπλοκότητας που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας	
Κατηγορία κινδύνου:	Πολυπλοκότητα Έργου	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Τμηματοποίηση της εφαρμογής σε modules, απομόνωση modules με πολυπλοκότητα, εκπαίδευση και σεμινάρια σε όλους τους εμπλεκόμενους, χρήση έμπειρου προσωπικού

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Εφαρμογή ανάλυσης απαιτήσεων συστήματος με ταυτόχρονη έρευνα για επιλογή κατάλληλων εργαλείων ανάπτυξης, Bottom-up σχεδιασμός

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 44: Υψηλό επίπεδο τεχνικής πολυπλοκότητας

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0045
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Χρήση μη ώριμης τεχνολογίας που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Χρήση τεχνολογίας με εναλλακτικά κανάλια υποστήριξης, ενημέρωση του ανάδοχου και προσπάθεια αποφυγής της τεχνολογίας, trial and error,

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Εφαρμογή ανάλυσης απαιτήσεων συστήματος με ταυτόχρονη έρευνα για επιλογή κατάλληλων εργαλείων ανάπτυξης, χρήση εργαλείων ανάπτυξης που έχουν δοκιμαστεί σε παρεμφερή έργα

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 45: Χρήση μη ώριμης τεχνολογίας

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0046
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Χρήση τεχνολογίας που δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενα έργα και μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Ενημέρωση του πελάτη και προσπάθεια αποφυγής της τεχνολογίας, εκπαίδευση και σεμινάρια των εμπλεκόμενων, trial and error, προσπάθεια δημιουργίας case studies και stress tests

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

εκπαίδευση και σεμινάρια των εμπλεκόμενων

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 46: Χρήση τεχνολογίας που δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενα έργα

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0047
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής εκτίμηση λειτουργικότητας έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
<i>ΥΨΗΛΗ</i>	<i>ΥΨΗΛΗ</i>	<i>ΥΨΗΛΗ</i>

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Διασφάλιση της διαλειτουργικότητας, υλοποίηση λεπτομερής ανάλυσης και εξέτασης των πιθανών παραμέτρων του έργου σε όλα τα στάδια υλοποίησής του, επιμελής, ορθολογικός, διορατικός και τεκμηριωμένος σχεδιασμός, σωστά καταρτισμένο προσωπικό, επιλογή εταιρείας με χρόνια πείρα και καλή φήμη στην αγορά

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Θα περιγραφούν οι εργασίες που θα πρέπει να εκτελεί το λογισμικό, θα καθοριστεί πλήρως η συμπεριφορά του συστήματος, προσεκτική και εμπειριστατωμένη επιλογή του επιπέδου τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 47: Ανεπαρκής εκτίμηση λειτουργικότητας έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0048
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής εκτίμηση κόστους λειτουργίας και συντήρησης που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:
<i>Ανάλυση κόστους συντήρησης και λειτουργίας, μέθοδοι υπολογισμού κόστους</i>
Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:
<i>Ανάλυση κόστους συντήρησης και λειτουργίας, μέθοδοι υπολογισμού κόστους</i>

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

<i>Μηνιαία</i>

ΕΓΚΡΙΣΗ:
Υπογραφή Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 48: Ανεπαρκής εκτίμηση κόστους λειτουργίας και συντήρησης

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0049
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής προσδιορισμός πόρων για την κάλυψη κόστους λειτουργίας και συντήρησης που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

διαπραγμάτευση με τον ανάδοχο για μείωση του κόστους

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

διαπραγμάτευση με τον ανάδοχο για μείωση του κόστους

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εφόσον προκύψει

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 49: Ανεπαρκής προσδιορισμός πόρων για την κάλυψη κόστους λειτουργίας και συντήρησης

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0050
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής εκτίμηση αναγκών διασύνδεσης ή ένταξης σε γενικότερο σύστημα λειτουργίας που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

δημιουργία ενός συστήματος που θα μπορεί εύκολα και απλά να χρησιμοποιηθεί στο βαθμό που χρειάζεται από άλλους φορείς

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Πλήρης και λεπτομερής σχεδιασμός του τρόπου υλοποίησης και συνδεσιμότητας του συστήματος, επανεξέταση του αρχικού σχεδιασμού και από τρίτα πρόσωπα με κατάλληλη εκπαίδευση και πολυετή πείρα σε σχετικά ζητήματα

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 50: Ανεπαρκής εκτίμηση αναγκών διασύνδεσης ή ένταξης σε γενικότερο σύστημα λειτουργίας

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0051
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Κατανομή έργου σε πολύ μικρό αριθμό υποέργων με μεγάλη δυσκολία διαχείρισης και συντονισμού που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

ο καλός συντονισμός ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε κάθε υποέργο απαιτεί μία συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών, η επικοινωνία διευκολύνεται εάν η γραμμή της διοίκησης είναι ξεκάθαρη, η οργανωτική δομή του έργου πρέπει να περιγράφει τα κανάλια επικοινωνίας και το είδος της πληροφορίας που πρέπει να διέρχεται από αυτά, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη οδηγία σχετικά με το πόσο συχνά πρέπει αυτές οι πληροφορίες να παράγονται και να μεταδίδονται

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

η επικοινωνία και ο καλός συντονισμός διευκολύνεται εάν η γραμμή της διοίκησης είναι ξεκάθαρη

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 51: Κατανομή έργου σε πολύ μικρό αριθμό υποέργων με μεγάλη δυσκολία διαχείρισης και συντονισμού

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0052
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής εκτίμηση συνδέσεων και διεπαφών μεταξύ δραστηριοτήτων κατά την κατανομή σε υποέργα που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Επιμελής, ορθολογικός, διορατικός και τεκμηριωμένος σχεδιασμός για κάθε υποέργο

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Επιμελής, ορθολογικός, διορατικός και τεκμηριωμένος σχεδιασμός για κάθε υποέργο

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 52: Ανεπαρκής εκτίμηση συνδέσεων και διεπαφών μεταξύ δραστηριοτήτων κατά την κατανομή σε υποέργα

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0053
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής εκτίμηση συνέργειας και συμπληρωματικότητας με άλλα έργα που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Πολυπλοκότητα Έργου</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Επιμελής, ορθολογικός, διορατικός και τεκμηριωμένος σχεδιασμός, διαλειτουργικότητα

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Επιμελής, ορθολογικός, διορατικός και τεκμηριωμένος σχεδιασμός, διαλειτουργικότητα

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 53: Ανεπαρκής εκτίμηση συνέργειας και συμπληρωματικότητας με άλλα έργα

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0054
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη αποδοτικής μεθοδολογίας για την διαχείριση του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Αλλαγή διαχειριστή έργου (κατά προτίμηση σε πρώιμη φάση του έργου), εφαρμογή δοκιμασμένης μεθοδολογίας από προηγούμενα παρεμφερή έργα

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Χρήση εργαλείων (πχ. Web εφαρμογών) για τη βασική παρακολούθηση του έργου

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα πρώτα στάδια υλοποίησης του έργου σε εβδομαδιαία βάση και μετέπειτα μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 54: Έλλειψη αποδοτικής μεθοδολογίας για την διαχείριση του έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0055
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Μη επιμελής παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Αλλαγή διαχειριστή έργου (κατά προτίμηση σε πρώιμη φάση του έργου), εφαρμογή δοκιμασμένης μεθοδολογίας από προηγούμενα παρεμφερή έργα

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια παρακολούθησης με χρήση source control και bug tracking εργαλείων. Επιφόρτιση συγκεκριμένου ατόμου για το σκοπό αυτό. Το ίδιο ζητείται και από τον πελάτη

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα πρώτα στάδια υλοποίησης του έργου σε εβδομαδιαία βάση και μετέπειτα μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 55: Μη επιμελής παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0056
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Πλημμελής παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Λεπτομερής μελέτη των αρχικών σχεδίων που θα κατατεθούν, δημιουργία από την αναθέτουσα αρχή ενός πρόχειρου σχεδίου με τις απαιτήσεις της και τα τρωτά σημεία του έργου

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

παραχώρηση του, σε εταιρεία με μακρόχρονη πείρα και κύρος στο σχεδιασμό και υλοποίηση παρόμοιων έργων

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα πρώτα στάδια υλοποίησης του έργου σε εβδομαδιαία βάση και μετέπειτα μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 56: Πλημμελής παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0057
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	Ανελαστικά χρονοδιαγράμματα που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας	
Κατηγορία κινδύνου:	Σχεδιασμός και Έλεγχος	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

συνεχής ροή πληροφοριών σχετικά με την πραγματική πρόοδο, ο μηχανισμός ανατροφοδότησης επιτρέπει να αντιμετωπιστεί η αβεβαιότητα, συγκρίνοντας την πραγματική πρόοδο με τα τρέχοντα πλάνα, ο διαχειριστής έργου μπορεί να διακρίνει παρεκκλίσεις, να αναμένει προβλήματα και να ξεκινά διορθωτικές κινήσεις, όποιες παρεκκλίσεις από τα αρχικά πλάνα μπορούν να διορθωθούν όταν γίνουν αντιληπτές νωρίς.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

συνεχής ροή πληροφοριών σχετικά με την πραγματική πρόοδο, ο διαχειριστής έργου μπορεί να διακρίνει παρεκκλίσεις, να αναμένει προβλήματα και να ξεκινά διορθωτικές κινήσεις

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα πρώτα στάδια υλοποίησης του έργου σε εβδομαδιαία βάση και μετέπειτα μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 57: Ανελαστικά χρονοδιαγράμματα

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0058
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής εκτίμηση των απαραίτητων πόρων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Χρήση outsourcing, συχνή ανασκόπηση του έργου για έγκαιρη ενίσχυση των πόρων

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσλήψεις/δανεισμός από άλλα τμήματα, αναδιάρθρωση προδιαγραφών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου εβδομαδιαία παρακολούθηση. Μετά την περάτωσή του μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 58: Ανεπαρκής εκτίμηση των απαραίτητων πόρων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0059
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ελλιπής σχεδιασμός του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Αλλαγή διαχειριστή έργου (κατά προτίμηση σε πρώιμη φάση του έργου), να προηγηθεί μελέτη λειτουργικών προδιαγραφών του έργου ή να καταρτίζεται έντυπο με βασικές προδιαγραφές, το οποίο θα συνυπογράφεται με τον ανάδοχο

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Αίτημα για αύξηση των προθεσμιών υλοποίησης, επανασχεδιασμός σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου εβδομαδιαία παρακολούθηση. Μετά την περάτωσή του μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 59: Ελλιπής σχεδιασμός του έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0060
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Μη καθορισμένοι με σαφήνεια στόχοι του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Να προηγηθεί μελέτη λειτουργικών προδιαγραφών του έργου ή να καταρτίζεται έντυπο με βασικές προδιαγραφές, το οποίο θα συνυπογράφεται με τον ανάδοχο

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Συζήτηση και συνεντεύξεις για την εύρεση κοινής επαφής μεταξύ εμπλεκόμενων μερών, επανακαθορισμός στόχων και αμοιβαίες υποχωρήσεις σε θέματα προδιαγραφών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 60: Μη καθορισμένοι με σαφήνεια στόχοι του έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0061
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη εμπειρίας του διαχειριστή έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Σχεδιασμός και Έλεγχος	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Αλλαγή διαχειριστή έργου (κατά προτίμηση σε πρώιμη φάση του έργου), εκπαίδευση-σεμινάρια

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Εντατικότερη επικοινωνία με developers, αναζήτηση συνεργασίας από εξωτερικού συνεργάτες που έχουν αντίστοιχη εμπειρία

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 61: Έλλειψη εμπειρίας του διαχειριστή έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0062
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Αναποτελεσματική επικοινωνία που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Δημιουργία επίσημων καναλιών accountability για επικοινωνία, δημιουργία σχετικού πρωτοκόλλου

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Δημιουργία επίσημων καναλιών accountability για επικοινωνία, δημιουργία σχετικού πρωτοκόλλου

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 62: Αναποτελεσματική επικοινωνία

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0063
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκή ή ακατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης έργων προς ένταξη μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

κριτήρια πληρότητας στοιχείων της πρότασης που έχουν ως στόχο τη διασφάλιση των ελάχιστων προϋποθέσεων, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, το περιεχόμενο της πρότασης με πληρότητα, σαφήνεια, σκοπιμότητα, ωριμότητα και η τήρηση των εθνικών και κοινοτικών κανόνων

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

πληρότητα και σαφήνεια της πρότασης, τήρηση εθνικών και κοινοτικών κανόνων, σκοπιμότητα πράξης και ωριμότητα πράξης

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 63: Ανεπαρκή ή ακατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης έργων προς ένταξη

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0064
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Μη επαρκής ωριμότητα (μελετών, αδειοδοτήσεων) εντασσόμενων έργων που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

κριτήρια πληρότητας στοιχείων της πρότασης που έχουν ως στόχο τη διασφάλιση των ελάχιστων προϋποθέσεων, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, το περιεχόμενο της πρότασης με πληρότητα, σαφήνεια, σκοπιμότητα, ωριμότητα και η τήρηση των εθνικών και κοινοτικών κανόνων

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

πληρότητα και σαφήνεια της πρότασης, τήρηση εθνικών και κοινοτικών κανόνων, σκοπιμότητα πράξης και ωριμότητα πράξης.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 64: Μη επαρκής ωριμότητα εντασσόμενων έργων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0065
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ένταξη έργων συνολικού προϋπολογισμού μεγαλύτερου του προβλεπόμενου ανά κατηγορία δράσης που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:
<i>προγραμματισμός δυναμικός και συνεχής, ένα λεπτομερειακό πλάνο που να καλύπτει τα οικονομικά θέματα</i>
Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:
<i>διαπραγμάτευση με τον ανάδοχο για μείωση του κόστους</i>

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

<i>Στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου</i>

ΕΓΚΡΙΣΗ:
Υπογραφή Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 65: Ένταξη έργων συνολικού προϋπολογισμού μεγαλύτερου του προβλεπόμενου ανά κατηγορία δράσης

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0066
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Πλημμελής παρακολούθηση πληρωμών έργων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

προγραμματισμός δυναμικός και συνεχής, ένα λεπτομερειακό πλάνο που να καλύπτει τα οικονομικά θέματα

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

παρακολούθηση της προ-συμφωνημένης κατανομής του κεφαλαίου, ένα λεπτομερειακό πλάνο που να καλύπτει τα οικονομικά θέματα

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 66: Πλημμελής παρακολούθηση πληρωμών έργων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0067
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Λάθος κατανομή του κεφαλαίου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

προγραμματισμός δυναμικός και συνεχής, ένα λεπτομερειακό πλάνο που να καλύπτει τα οικονομικά θέματα

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

παρακολούθηση της προ-συμφωνημένης κατανομής του κεφαλαίου, ένα λεπτομερειακό πλάνο που να καλύπτει τα οικονομικά θέματα

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 67: Λάθος κατανομή του κεφαλαίου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0068
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη οικονομικών πόρων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

ένα λεπτομερειακό πλάνο που να καλύπτει τα οικονομικά θέματα, διαπραγμάτευση με τον ανάδοχο για μείωση του κόστους

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

διαπραγμάτευση με τον ανάδοχο για μείωση του κόστους

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 68: Έλλειψη οικονομικών πόρων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0069
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Μείωση προϋπολογισμού που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

ένα λεπτομερειακό πλάνο που να καλύπτει τα οικονομικά θέματα, διαπραγμάτευση με τον ανάδοχο για μείωση του κόστους

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

διαπραγμάτευση με τον ανάδοχο για μείωση του κόστους

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 69: Μείωση προϋπολογισμού

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0070
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Λανθασμένη κοστολόγηση του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Σχεδιασμός και Έλεγχος	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πλήρη κατανόηση του μεγέθους και της πολυπλοκότητας του έργου, αυστηρή διαπραγμάτευση με τον ανάδοχο

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Πλήρη κατανόηση του μεγέθους και της πολυπλοκότητας του έργου, αυστηρή διαπραγμάτευση με τον ανάδοχο

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 70: Λανθασμένη κοστολόγηση του έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0071
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Λανθασμένη κατανομή σημαντικότητας στις εφαρμογές του συστήματος που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Σωστή ιεράρχηση των αναγκών με συνέπεια οι εφαρμογές τους συστήματος να σχεδιαστούν με ορθή σημαντικότητα

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Επανελέγχος του σχεδιασμού του συστήματος, καλύτερη κατανομή σημαντικότητας των εφαρμογών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 71: Λανθασμένη κατανομή σημαντικότητας στις εφαρμογές του συστήματος

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0072
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	Ανεπαρκής εκτίμηση του χρονοδιαγράμματος όλων των δραστηριοτήτων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού	
Κατηγορία κινδύνου:	Σχεδιασμός και Έλεγχος	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Παρακολούθηση της συνέπειας του πραγματικού χρονοδιαγράμματος με κατάλληλο λογισμικό, επισημάνσεις καθυστερήσεων κατά τα επιμέρους στάδια ολοκλήρωσης του έργου, θα πρέπει να παρατεθεί αναλυτικό χρονοδιάγραμμα εργασιών, συμβατό με τη μεθοδολογία υλοποίησης και διαχείρισης Έργου που θα ακολουθηθεί.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

κατά τη διάρκεια υλοποίησης του Έργου, το Υπουργείο δικαιούται να κάνει εσωτερικές αλλαγές σε κάθε Φάση του παρακάτω χρονοδιαγράμματος χωρίς επιπλέον κόστος, εφόσον οι αλλαγές αυτές δεν καθιστούν ανέφικτη τη συμφωνημένη καταληκτική ημερομηνία ολοκλήρωσης και παράδοσης του Έργου από τον Ανάδοχο.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία αρχικά και μετά τη λειτουργία του συστήματος σε μηνιαία βάση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 72: Ανεπαρκής εκτίμηση του χρονοδιαγράμματος όλων των δραστηριοτήτων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0073
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής συντονισμός εμπλεκόμενων φορέων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Ο Ανάδοχος υποχρεούται να υποβάλλει ολοκληρωμένη πρόταση για το σχήμα διοίκησης, την οργάνωση και τον προγραμματισμό του Έργου, το προσωπικό που θα διαθέσει για τη διοίκηση και υλοποίηση του Έργου, το αντικείμενο και το χρόνο απασχόλησής τους στο Έργο.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Συνεχής επικοινωνία του φορέα υλοποίησης, του φορέα λειτουργίας του έργου, της επιτροπής παρακολούθησης και παραλαβής του έργου και του συμβούλου τεχνικής υποστήριξης

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή αύξηση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου προς την ολοκλήρωση του έργου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 73: Ανεπαρκής συντονισμός εμπλεκόμενων φορέων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0074
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής υποστήριξη των τελικών δικαιούχων που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης προς διαχειριστές και χρήστες του συστήματος, ολοκληρωμένη μεταφορά τεχνογνωσίας προς ένα ικανό πυρήνα τεχνικών, διαχειριστών και χρηστών οι οποίοι θα αναλάβουν μετά το πέρας του έργου την διαχείριση, υποστήριξη και περαιτέρω εξέλιξη του συστήματος

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Η ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων σε ένα αντιπροσωπευτικό αριθμό χρηστών του νέου πληροφοριακού συστήματος, ώστε να υποστηριχθεί η διαδικασία της πλήρους ένταξης σε παραγωγική λειτουργία.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή αύξηση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου προς την ολοκλήρωση του έργου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 74: Ανεπαρκής υποστήριξη των τελικών δικαιούχων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0075
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Χρονοβόρες διαδικασίες ολοκλήρωσης ελέγχων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα τα παραδοτέα να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Η διαδικασία ελέγχων θα πρέπει να λαμβάνει χώρα στις διάφορες φάσεις της ανάπτυξης του έργου, όχι μόνο στην τελική φάση της ανάπτυξης με τη μορφή πιλοτικής ή δοκιμαστικής λειτουργίας

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

οι έλεγχοι αυτοί στη συντριπτική τους πλειοψηφία θα πρέπει να αφορούν στη διασφάλιση της τεχνικής αρτιότητας του συστήματος και όχι στη διασφάλιση συμμόρφωσης και κάλυψης των λειτουργικών απαιτήσεων των χρηστών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 75: Χρονοβόρες διαδικασίες ολοκλήρωσης ελέγχων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0076
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Περιορισμένος χρόνος για την ουσιαστική διεξαγωγή των ελέγχων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα τα παραδοτέα να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Η διαδικασία ελέγχων θα πρέπει να λαμβάνει χώρα στις διάφορες φάσεις της ανάπτυξης του έργου, όχι μόνο στην τελική φάση της ανάπτυξης με τη μορφή πιλοτικής ή δοκιμαστικής λειτουργίας

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

οι έλεγχοι αυτοί στη συντριπτική τους πλειοψηφία θα πρέπει να αφορούν στη διασφάλιση της τεχνικής αρτιότητας του συστήματος και όχι στη διασφάλιση συμμόρφωσης και κάλυψης των λειτουργικών απαιτήσεων των χρηστών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 76: Περιορισμένος χρόνος για την ουσιαστική διεξαγωγή των ελέγχων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0077
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Μη παρακολούθηση συμμορφώσεων με τις υποδείξεις των ελέγχων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα τα παραδοτέα να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

επιτροπή ελέγχου αλλαγών που θα είναι υπεύθυνη για την οργάνωση συναντήσεων ανασκόπησης των αιτημάτων αλλαγής όπου αποφασίζεται η έγκριση ή απόρριψη τους, οι αποφάσεις της συγκεκριμένης επιτροπής καταγράφονται εγγράφως και κοινοποιούνται σε όλους τους εμπλεκόμενους στο έργο για ενημέρωση και περαιτέρω ενέργειες.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

οι αποφάσεις της επιτροπής ελέγχου καταγράφονται εγγράφως και κοινοποιούνται σε όλους τους εμπλεκόμενους στο έργο για ενημέρωση και περαιτέρω ενέργειες.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 77: Μη παρακολούθηση συμμορφώσεων με τις υποδείξεις των ελέγχων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0078
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Αδυναμία εξασφάλισης εξειδικευμένης εξωτερικής υποστήριξης για την διενέργεια των ελέγχων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και να έχει ως αποτέλεσμα τα παραδοτέα να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Σχεδιασμός και Έλεγχος</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Η πιθανή ανάγκη για εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Η πιθανή ανάγκη για εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή αύξηση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 78: Αδυναμία εξασφάλισης εξειδικευμένης εξωτερικής υποστήριξης για την διενέργεια των ελέγχων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0079
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη ή ανεπάρκεια επικοινωνίας μεταξύ αρχής διαχείρισης προγράμματος και φορέα υλοποίησης έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Σχεδιασμός και Έλεγχος	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών, η οργανωτική δομή του έργου πρέπει να περιγράφει τα κανάλια επικοινωνίας και το είδος της πληροφορίας που πρέπει να διέρχεται από αυτά, να υπάρχει ξεκάθαρη οδηγία σχετικά με το πόσο συχνά πρέπει αυτές οι πληροφορίες να παράγονται και να μεταδίδονται. Οι επίσημες γραμμές επικοινωνίας, καθώς και η ανεπίσημη ροή μεταξύ αρχής διαχείρισης προγράμματος και φορέα υλοποίησης έργου συνηγορούν στην επιτυχία του έργου.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Δημιουργία επίσημων καναλιών accountability για επικοινωνία, δημιουργία σχετικού πρωτοκόλλου

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Καθ' όλη την διάρκεια του έργου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 79: Έλλειψη ή ανεπάρκεια επικοινωνίας μεταξύ αρχής διαχείρισης προγράμματος και φορέα υλοποίησης έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0080
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη εμπειρίας στα μέλη της ομάδας που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 80: Έλλειψη εμπειρίας στα μέλη της ομάδας

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0081
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη εμπειρίας στον έλεγχο έργων και προγραμμάτων που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 81: Έλλειψη εμπειρίας στον έλεγχο έργων και προγραμμάτων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0082
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκώς εκπαιδευμένα μέλη της ομάδας ανάπτυξης που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Δημιουργία «ασκήσεων» που μπορεί να είναι μικρά modules μιας μεγάλης εφαρμογής προκειμένου να αποκτηθεί εμπειρία από τα μέλη της ομάδας έργου

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 82: Ανεπαρκώς εκπαιδευμένα μέλη της ομάδας ανάπτυξης

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0083
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη συνέχειας (στελεχών και εμπειρίας) από προηγούμενα έργα και προγράμματα που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Όχι μετακινήσεις υπαλλήλων σε άλλες υπηρεσίες, πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Δημιουργία «ασκήσεων» που μπορεί να είναι μικρά modules μιας μεγάλης εφαρμογής προκειμένου να αποκτηθεί εμπειρία από τα μέλη της ομάδας έργου

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 83: Έλλειψη συνέχειας (στελεχών και εμπειρίας) από προηγούμενα έργα και προγράμματα

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0084
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη ιδιαίτερων ικανοτήτων των μελών της ομάδας που απαιτούνται από το έργο, που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, εκπαίδευση-σεμινάρια, χρήση outsourcing

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, εκπαίδευση-σεμινάρια, χρήση outsourcing

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 84: Έλλειψη ιδιαίτερων ικανοτήτων των μελών της ομάδας που απαιτούνται από το έργο

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0085
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Πλημμελής εκπαίδευση των στελεχών της αρχή διαχείρισης ως προς τις προβλεπόμενες διαδικασίες του θεσμικού πλαισίου υλοποίησης που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

παροχή υπηρεσιών συμβούλου διοίκησης και νομικού συμβούλου με στόχο την πλήρη, έγκυρη και έγκαιρη προετοιμασία, πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 85: Πλημμελής εκπαίδευση των στελεχών της αρχή διαχείρισης ως προς τις προβλεπόμενες διαδικασίες του θεσμικού πλαισίου υλοποίησης

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0086
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Χρονοβόρες διαδικασίες εκπαίδευσης και ενημέρωσης ως προς τις αλλαγές των διαδικασιών του θεσμικού πλαισίου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

παροχή υπηρεσιών συμβούλου διοίκησης και νομικού συμβούλου με στόχο την πλήρη, έγκυρη και έγκαιρη προετοιμασία, πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 86: Χρονοβόρες διαδικασίες εκπαίδευσης και ενημέρωσης ως προς τις αλλαγές των διαδικασιών του θεσμικού πλαισίου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0087
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Πλημμελής τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Οι διαδικασίες και μηχανισμοί που θα περιγράφονται αναλυτικά και θα πρέπει να αποτελούν ένα πρότυπο και ολοκληρωμένο σύνολο, προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες που θέτουν οι οργανωτικοί, διοικητικοί και τεχνολογικοί παράμετροι του έργου

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Επικαιροποίηση της υφιστάμενης κατάστασης

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 87: Πλημμελής τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0088
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής (αριθμητικά και ποιοτικά) σύνθεση ομάδας ελέγχου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας, οφείλουν να έχουν ένα βασικό επίπεδο κατανόησης των τεχνικών που χρησιμοποιούνται

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Δημιουργία «ασκήσεων» που μπορεί να είναι μικρά modules μιας μεγάλης εφαρμογής προκειμένου να αποκτηθεί εμπειρία από τα μέλη της ομάδας έργου

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 88: Ανεπαρκής (αριθμητικά και ποιοτικά) σύνθεση ομάδας ελέγχου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0089
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Μη διαθεσιμότητα ομάδας υποστήριξης του συστήματος που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Δημιουργία «ασκήσεων» που μπορεί να είναι μικρά modules μιας μεγάλης εφαρμογής προκειμένου να αποκτηθεί εμπειρία από τα μέλη της ομάδας έργου

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 89: Μη διαθεσιμότητα ομάδας υποστήριξης του συστήματος

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0090
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ακαταλληλότητα τη ομάδας που καθορίζει τις απαιτήσεις του συστήματος που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

επιλογή έμπειρου προσωπικού που γνωρίζει το αντικείμενο καλά, οφείλουν να έχουν ένα βασικό επίπεδο κατανόησης των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση / μοντελοποίηση των απαιτήσεων.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 90: Ακαταλληλότητα τη ομάδας που καθορίζει τις απαιτήσεις του συστήματος

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0091
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Προκαταλήψεις ή έλλειψη αντικειμενικής κρίσης της ομάδας ελέγχου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού και τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Ομάδα	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Προσεκτικότερη επιλογή των ατόμων που θα αναλάβουν, πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσεκτικότερη επιλογή των ατόμων που θα αναλάβουν, πρόσληψη εμπειρότερων στελεχών, χρήση outsourcing, εκπαίδευση-σεμινάρια, αύξηση ωρών εργασίας

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 91: Προκαταλήψεις ή έλλειψη αντικειμενικής κρίσης ομάδας ελέγχου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0092
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Αλλαγή των νομοθετικών ρυθμίσεων κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Νομικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Ομαλή συμμόρφωση με το νέο νομοθετικό πλαίσιο,

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Ομαλή συμμόρφωση με το νέο νομοθετικό πλαίσιο,

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 92: Αλλαγή των νομοθετικών ρυθμίσεων κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0093
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	Οι όροι του συμβολαίου επιδέχονται διαφορετικών ερμηνειών και μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου	
Κατηγορία κινδύνου:	Νομικοί	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

προσοχή στους δυσνόητους όρους και στις λάθος διατυπώσεις, στα συμβόλαια δεν πρέπει να υπάρχουν όροι που επιδέχονται εξαρχής, πριν δηλαδή εκδηλωθεί οποιαδήποτε απαίτηση, πολλές ερμηνείες

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

προσοχή στους δυσνόητους όρους και στις λάθος διατυπώσεις, στα συμβόλαια δεν πρέπει να υπάρχουν όροι που επιδέχονται εξαρχής, πριν δηλαδή εκδηλωθεί οποιαδήποτε απαίτηση, πολλές ερμηνείες,

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου εβδομαδιαία παρακολούθηση με σταδιακή μείωση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 93: Όροι του συμβολαίου επιδέχονται διαφορετικών ερμηνειών

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0094
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Οι συνθήκες αναθεώρησης των τιμών του συμβολαίου είναι μη καθορισμένες που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Νομικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Προσπάθεια επιβολής τήρησης της διαδικασίας που συμφωνήθηκε,

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια επιβολής τήρησης της διαδικασίας που συμφωνήθηκε

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου μηνιαία παρακολούθηση με σταδιακή μείωση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 94: Οι συνθήκες αναθεώρησης των τιμών του συμβολαίου είναι μη καθορισμένες

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0095
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Λανθασμένη επιλογή συστήματος δημοπράτησης με βάση το είδος του έργου, το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο αλλά και τις ανάγκες που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	Νομικοί	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Να εκτιμηθούν ορθότερα οι επιλογές και να επιλεγεί το κατάλληλο σύστημα δημοπράτησης με βάση το είδος του έργου

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Να εκτιμηθούν ορθότερα οι επιλογές και να επιλεγεί το κατάλληλο σύστημα δημοπράτησης με βάση το είδος του έργου

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα αρχικά στάδια υλοποίησης

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 95: Λανθασμένη επιλογή συστήματος δημοπράτησης με βάση το είδος του έργου, το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο αλλά και τις ανάγκες

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0096
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Χρονοβόρες διαδικασίες δημοπράτησης που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Νομικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Τήρηση διαφάνειας και αδιαβλητότητας ώστε να αποφευχθούν ενστάσεις και προσφυγές στις τεχνικές αξιολογήσεις των μελετών

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Τήρηση διαφάνειας και αδιαβλητότητας ώστε να αποφευχθούν ενστάσεις και προσφυγές στις τεχνικές αξιολογήσεις των μελετών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στο αρχικό στάδιο

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 96: Χρονοβόρες διαδικασίες δημοπράτησης

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0097
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Μη επίτευξη ικανοποιητικής συμμετοχής στη δημοπράτηση που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Νομικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Δημοσίευση σε εφημερίδες, διαδίκτυο, περιοδικά τεχνολογίας, ιστοχώρους τεχνολογίας, forum τεχνολογίας

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Δημοσίευση σε εφημερίδες, διαδίκτυο, περιοδικά τεχνολογίας, ιστοχώρους τεχνολογίας, forum τεχνολογίας

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στο αρχικό στάδιο

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 97: Μη επίτευξη ικανοποιητικής συμμετοχής στη δημοπράτηση

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0098
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Διαβλητότητα συστήματος αξιολόγησης των προσφορών μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Νομικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Τήρηση διαφάνειας και αδιαβλητότητας ώστε να αποφευχθούν ενστάσεις και προσφυγές

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Τήρηση διαφάνειας και αδιαβλητότητας ώστε να αποφευχθούν ενστάσεις και προσφυγές

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στο αρχικό στάδιο

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 98: Διαβλητότητα συστήματος αξιολόγησης των προσφορών

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0099
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Αναξιοκρατία στην ανάθεση του έργου μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Νομικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Τήρηση διαφάνειας και αδιαβλητότητας ώστε να αποφευχθούν ενστάσεις και προσφυγές

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Τήρηση διαφάνειας και αδιαβλητότητας ώστε να αποφευχθούν ενστάσεις και προσφυγές

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στο αρχικό στάδιο

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 99: Αναξιοκρατία στην ανάθεση του έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0100
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ανεπαρκής τήρηση των προβλεπόμενων κανόνων (τήρηση πρακτικών, εγκρίσεις, κοινοποιήσεις, κτλ.) μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Νομικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Τήρηση διαφάνειας και αδιαβλητότητας ώστε να αποφευχθούν ενστάσεις και προσφυγές

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Τήρηση διαφάνειας και αδιαβλητότητας ώστε να αποφευχθούν ενστάσεις και προσφυγές

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στο αρχικό στάδιο

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 100: Ανεπαρκής τήρηση των προβλεπόμενων κανόνων (τήρηση πρακτικών, εγκρίσεις, κοινοποιήσεις, κτλ.)

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0101
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Υπαρξη αμφισβητήσεων και ενστάσεων κατά του αποτελέσματος μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Νομικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Τήρηση διαφάνειας και αδιαβλητότητας ώστε να αποφευχθούν ενστάσεις και προσφυγές

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Τήρηση διαφάνειας και αδιαβλητότητας ώστε να αποφευχθούν ενστάσεις και προσφυγές

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στο αρχικό στάδιο

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 101: Υπαρξη αμφισβητήσεων και ενστάσεων κατά του αποτελέσματος

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0102
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ασαφής ή ανεπαρκής καθορισμός των ρητρών κακής εκτέλεσης ή καθυστερήσεων μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού, τα παραδοτέα μπορεί να μην είναι της κατάλληλης ποιότητας</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Νομικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Στην προσφορά τους οι υποψήφιοι θα πρέπει να παραθέσουν αναλυτικό χρονοδιάγραμμα εργασιών, συμβατό με τη μεθοδολογία υλοποίησης και διαχείρισης Έργου που θα ακολουθηθεί και οι ρήτρες κακής εκτέλεσης ή καθυστερήσεων να είναι ξεκάθαρες χωρίς παρερμηνείες

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια επιβολής τήρησης της διαδικασίας που συμφωνήθηκε

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία παρακολούθηση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 102: Ασαφής ή ανεπαρκής καθορισμός των ρητρών κακής εκτέλεσης ή καθυστερήσεων

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0109
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Αγωγές-Μηνύσεις από τους πολίτες λόγω διαρροής προσωπικών δεδομένων κατά την διάρκεια του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπέρβαση του προϋπολογισμού</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Νομικοί</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Διασφάλιση του απορρήτου και του ακεραίου των δεδομένων που βρίσκονται ή διακινούνται από το σύστημα αποτελεί πρώτη σχεδιαστική προτεραιότητα και ευθύνη, επενδύοντας σε υποδομές ασφαλείας, ελέγχου και αντιμετώπισης κινδύνων, επικοινωνία με το νομικό τμήμα

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Επικοινωνία με το νομικό τμήμα, ειδική μέριμνα και να δρομολογηθούν οι κατάλληλες δράσεις για την ασφάλεια των εφαρμογών, μέσων και υποδομών, καθώς και για την προστασία των προς επεξεργασία προσωπικών δεδομένων.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία αρχικά και μετά τη λειτουργία του συστήματος σε μηνιαία βάση

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0104
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Αλλαγές στην διοίκηση του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Οργανωτική Δομή και Στελέχωση</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Προσπάθεια επιβολής τήρησης της διαδικασίας που συμφωνήθηκε με την προηγούμενη διοίκηση, ενημέρωση νέων συνεργατών

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια επιβολής τήρησης της διαδικασίας που συμφωνήθηκε με την προηγούμενη διοίκηση, ενημέρωση νέων συνεργατών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία το χρονικό διάστημα που πραγματοποιούνται με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 104: Αλλαγές στην διοίκηση του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0105
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Επιχειρηματικές πολιτικές που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο έργο και μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Οργανωτική Δομή και Στελέχωση</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Βελτίωση marketing

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Βελτίωση marketing

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 105: Επιχειρηματικές πολιτικές που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο έργο

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0106
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Ασταθές οργανωσιακό περιβάλλον που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Οργανωτική Δομή και Στελέχωση</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΥΨΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Προσπάθεια επιβολής κανόνων διαχείρισης του έργου, χρήση εργαλείων παρακολούθησης του έργου, ενημέρωση νέων συνεργατών

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια επιβολής κανόνων διαχείρισης του έργου, χρήση εργαλείων παρακολούθησης του έργου, ενημέρωση νέων συνεργατών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 106: Ασταθές οργανωσιακό περιβάλλον

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0107
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Διαδικασία αναδιάρθρωσης του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Οργανωτική Δομή και Στελέχωση</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Συνεντεύξεις, προσπάθεια επιβολής κανόνων διαχείρισης του έργου, επαναπροσδιορισμός απαιτήσεων αν χρειαστεί

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Προσπάθεια επιβολής κανόνων διαχείρισης του έργου, χρήση εργαλείων παρακολούθησης του έργου, ενημέρωση νέων συνεργατών

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία το χρονικό διάστημα που πραγματοποιούνται με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 107: Διαδικασία αναδιάρθρωσης του οργανισμού κατά την διάρκεια του έργου

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0108
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Δύσκαμπτη-γραφειοκρατική οργανωτική δομή κατά την διάρκεια του έργου μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Οργανωτική Δομή και Στελέχωση</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

αναβάθμιση και εμπλουτισμός του ρόλου του διοικητικού προϊστάμενου ώστε να συμβάλει στην διαχείριση της κρίσης και στην καλλιέργεια της προσαρμοστικής ικανότητας των υπαλλήλων.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Ο διοικητικός προϊστάμενος να καλλιεργεί μια δυναμική προς την αλλαγή και τη διαμόρφωση των αξιών που διέπουν την οργάνωση και να ενεργοποιεί τους υφιστάμενους του να κινηθούν προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Εβδομαδιαία το χρονικό διάστημα που πραγματοποιούνται με σταδιακή μείωση του χρονικού διαστήματος παρακολούθησης του κινδύνου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 108: Δύσκαμπτη-γραφειοκρατική οργανωτική δομή

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0109
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Εξάρτηση του φορέα υλοποίησης από πολλούς εξωτερικούς φορείς κατά την διάρκεια του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Οργανωτική Δομή και Στελέχωση</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Σε όλη τη διάρκεια του Έργου θα υπάρχει συνεχής επικοινωνία και ενημέρωση όλων των φορέων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Σε όλη τη διάρκεια του Έργου θα υπάρχει συνεχής επικοινωνία και ενημέρωση όλων των φορέων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Σε όλη την διάρκεια του έργου

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 109: Εξάρτηση του φορέα υλοποίησης από πολλούς εξωτερικούς φορείς

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0110
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού κατά την διάρκεια του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου	
Κατηγορία κινδύνου:	Οργανωτική Δομή και Στελέχωση	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

διάφορα εργαλεία για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων όπως από την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, από την μετανάστευση των εργαζομένων και την έλλειψη ανάπτυξης προσωπικού για θέσεις κλειδιά, με τα διάφορα εργαλεία μπορεί να μετρηθούν και αναγνωριστούν νωρίς και να αξιολογηθούν στρατηγικά οι κίνδυνοι της μετανάστευσης των εργαζομένων ή τους κινδύνους από τη συνταξιοδότηση.

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

οι δαπάνες για την πλήρωση κενής θέσης με τους εσωτερικούς υπαλλήλους είναι σημαντικά χαμηλότερες από ότι της πρόσληψης

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 110: Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ:	Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (ICISnet)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:	Παπαδόπουλος Α.
ΚΩΔ. ΑΡ. ΚΙΝΔΥΝΟΥ:	K0111
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΑΠΟ:	Σταμάτης Β.
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ:	8/10/2013

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Περιγραφή κινδύνου:	<i>Έλλειψη προσωπικού κατά την διάρκεια του έργου που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου</i>	
Κατηγορία κινδύνου:	<i>Οργανωτική Δομή και Στελέχωση</i>	
Πιθανότητα Κινδύνου:	Επίπτωση/Συνέπεια Κινδύνου:	Έκθεση Κινδύνου:
ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Προτεινόμενες Προληπτικές Ενέργειες:

Εσωτερική μετακίνηση τελωνειακών υπαλλήλων από άλλες υπηρεσίες και τελωνεία με αρκετές γνώσεις στα τελωνειακά θέματα και γνώσεις πληροφορικής

Προτεινόμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης:

Εσωτερική μετακίνηση υπαλλήλων

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Παρακολούθηση στα αρχικά στάδια υλοποίησης του έργου και μετά την περάτωσή του μηνιαία

ΕΓΚΡΙΣΗ:

Υπογραφή

Ημερομηνία: 24/10/2013

Φύλλο Κινδύνου 111: Έλλειψη προσωπικού

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Την τελευταία 10ετία, υλοποιούνται στην Ελλάδα μια σειρά από σημαντικά και μεγάλα δημόσια και συγχρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση έργα πληροφορικής. Οφείλουμε να λάβουμε υπόψη μας τις δυσκολίες και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους έργα. Έργα στα οποία ο πρωταρχικός στόχος είναι η ασφάλεια, καθώς και έργα πολύ μεγάλα και εξαιρετικά πολύπλοκα, με πολυπληθείς ομάδες ανάπτυξης συνθέτουν ένα περιβάλλον «προβληματικό». Η ανάπτυξη και διαχείριση των έργων πληροφορικής παρουσιάζει μια σειρά από προβλήματα και δυσκολίες που αφορούν σε σημαντικές υπερβάσεις των αρχικών χρονοδιαγραμμάτων και προϋπολογισμών και σε «εκπτώσεις» και αποκλίσεις σχετικά με την τελική ποιότητα και τις πραγματικές απαιτήσεις του πελάτη. Σε παγκόσμιο επίπεδο μικρό ποσοστό των έργων υλοποιούνται μέσα στον προκαθορισμένο χρόνο και προϋπολογισμό, ενώ τα περισσότερα τελικά υπερβαίνουν κατά πολύ το προβλεπόμενο αρχικό κόστος. Από τα έργα που ολοκληρώνονται, τα περισσότερα περιλαμβάνουν μέρος μόνο της αρχικά σχεδιαζόμενης λειτουργικότητας και των απαιτήσεων των χρηστών.

Σκοπός της διαχείρισης κινδύνου είναι η μείωσή των κινδύνων σε αποδεκτά επίπεδα. Η διαχείριση του κινδύνου, είναι η διαδικασία της επιλογής και υλοποίησης μέτρων για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων - απειλητικών συμβάντων σε μια επιχείρηση. Η ελαχιστοποίηση τη επίπτωσης δε σημαίνει και αποφυγή του κινδύνου. Η τέλεια ασφάλεια, ή η αποφυγή όλων των απειλών που συμβαίνουν είναι απείρως δαπανηρή, αν όχι ακατόρθωτη με συνέπεια να μην αποτελεί ένα λογικό στόχο.

Οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχή έκβαση ενός έργου είναι:

- Συμμετοχή του χρήστη
- Ανώτερη Διοικητική Υποστήριξη
- Ξεκάθαρες Απαιτήσεις
- Κατάλληλος Σχεδιασμός έργου
- Ρεαλιστικές Προσδοκίες
- Ικανή Ομάδα Έργου
- Σαφές Όραμα και Στόχοι
- Εξειδικευμένο / Αφοσιωμένο Προσωπικό

Οι παράγοντες που προκαλούν μεγάλες αποκλίσεις σε χρονοδιαγράμματα και προϋπολογισμούς είναι:

- Έλλειψη δεδομένων από πλευράς χρήστη
- Ελλιπείς απαιτήσεις και προδιαγραφές
- Διαφοροποιήσεις απαιτήσεων και προδιαγραφών
- Έλλειψη Ανώτερης Διοικητικής Υποστήριξης
- Τεχνολογικές ελλείψεις
- Ελλείψεις πόρων
- Μη ρεαλιστικές προσδοκίες
- Ασαφής στόχοι
- Μη ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα
- Χρήση νέας τεχνολογίας

Οι παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν ακόμα και την ακύρωση ενός έργου είναι:

- Ελλιπείς Απαιτήσεις
- Έλλειψη εμπλοκής χρήστη (πελάτη)
- Ελλείψεις πόρων
- Μη ρεαλιστικές Προσδοκίες
- Έλλειψη Ανώτερης Διοικητικής Υποστήριξης
- Διαφοροποιήσεις απαιτήσεων και προδιαγραφών
- Ελλιπής σχεδιασμός
- Δεν ήταν χρήσιμο πλέον για τον χρήστη (πελάτη)
- Έλλειψη IT Management
- Έλλειψη τεχνολογικών γνώσεων

Στο συγκεκριμένο έργο παρατηρείται έλλειψη ευελιξίας σε ότι αφορά τις απαιτήσεις του πελάτη, οι οποίες απαιτήθηκαν να καθοριστούν σε αρχικά στάδια της ανάπτυξης και η συνεπακόλουθη δυσκολία ή αδυναμία να αλλάξουν οι απαιτήσεις σε μεταγενέστερα στάδια. Ωστόσο, στην ανάπτυξη λογισμικού είναι δύσκολο να είμαστε ακριβείς για το τι ακριβώς χρειάζεται, ενώ είναι επίσης δύσκολο για τον χρήστη να κατανοήσει γιατί θα πρέπει να είναι αδύνατον να αλλάξει κάτι αργότερα. Έτσι τα αιτήματα για αλλαγές αποθαρρύνονται γιατί αυτό βοηθά να διατηρηθεί το αρχικό πλάνο, αλλά δεν συντελεί

καθόλου στο να εξασφαλιστεί ότι το τελικό αποτέλεσμα ανταποκρίνεται στις πραγματικές (και συνεχώς μεταβαλλόμενες) ανάγκες και απαιτήσεις των χρηστών.

Το επιτυχημένο ή αποτυχημένο τελικό αποτέλεσμα εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα ίδια τα άτομα που έχουν αναλάβει την υλοποίησή του. Οι τεχνικές και διαχειριστικές ικανότητές των μελών της ομάδας έργου, η εμπειρία και η εξειδίκευσή τους συντελούν καταλυτικά. Και αυτό συμβαίνει γιατί οι τεχνολογικές εξελίξεις στην αγορά της πληροφορικής είναι ταχύτατες, συνεχείς και ασταμάτητες. Η επιλογή των κατάλληλων «τεχνικών» στελεχών είναι επιτακτική.

Το έργο βασίστηκε σε μια αρκούντως γραφειοκρατική διαχείριση με δυσκίνητα όργανα και ομάδες, μεγάλες απαιτήσεις έγγραφης τεκμηρίωσης, αιτίες που τελικώς οδήγησαν σε δυσκολία ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων, σε καθυστερήσεις καθώς και σε δυσκολίες συντονισμού και επικοινωνίας.

Παρά την προηγούμενη ύπαρξη πληροφοριακών Συστημάτων, το επίπεδο τεχνολογικής ωριμότητας της πλειοψηφίας των χρηστών χαρακτηρίζεται χαμηλό, καθιστώντας έτσι δύσκολη την αποδοχή ενός τέτοιου μεγέθους και πολυπλοκότητας συστήματος. Σε αυτό πρέπει να προστεθεί και το γεγονός ότι ελάχιστοι χρήστες από αυτούς που ενεπλάκησαν στην ανάλυση των απαιτήσεων διαθέτει προηγούμενη εμπειρία σε τέτοιες διαδικασίες.

Το συγκεκριμένο έργο είναι για τα Ελληνικά δεδομένα, με εξαιρετικά μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας αφού περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό υποσυστημάτων που διασυνδέονται και ανταλλάσσουν δεδομένα. Ταυτόχρονα το Πληροφοριακό Έργο που αναπτύσσεται, λόγω των δεδομένων που διαχειρίζεται, οφείλει να καλύπτει τις αυξημένες απαιτήσεις ασφάλειας και διασφάλισης των προσωπικών Δεδομένων.

Κατά την υλοποίηση του έργου σημαντικό εμπόδιο αποδείχθηκε η έλλειψη προγενέστερης εμπειρίας σε κάποιες λειτουργικές περιοχές του έργου τόσο από την πλευρά του αναδόχου, όσο και από την πλευρά των φορέων που αφορά το έργο.

Η διαχείριση κινδύνου δεν εξαλείφει τους κινδύνους, διαχειρίζεται όμως τις κρίσεις και τις συνέπειες αυτών στο πληροφοριακό σύστημα. Η διαχείριση του κινδύνου είναι ένα υποσύνολο της γενικής θεωρίας διαχείρισης Έργου μέσα από την οποία προσεγγίζεται δομημένα η αναγνώριση, ανάλυση και αντιμετώπιση των πιθανών κινδύνων. Είναι το σύνολο των διαδικασιών που απαιτούνται να αναπτυχθούν σε ένα έργο προκειμένου να

μειωθεί η πιθανότητα εμφάνισης καταστροφικών δυνάμεων σε αυτό. Παράλληλα, στόχος της διαχείρισης κινδύνου είναι η αποφυγή των αρνητικών συνεπειών που θα έχει η υλοποίηση ενός επικίνδυνου φαινομένου. Πολλές φορές, βέβαια, η διαχείριση κινδύνου αντιμετωπίζει σοβαρά διλήμματα, αφού καλείται να υλοποιήσει διαδικασίες αντιμετώπισης κινδύνων με χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης, αλλά υψηλή καταστροφική δύναμη και κινδύνων με υψηλή πιθανότητα εμφάνισης, αλλά χαμηλή καταστροφική ικανότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Κηρυττόπουλος, Κ. 2003 Διαχείριση Κινδύνου σε Σύνθετα Τεχνολογικά Έργα κατά τη Διαδικασία Υποβολής των Προσφορών, Διδακτορική Διατριβή, ΕΜΠ, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας

Κηρυττόπουλος Κ, Εγχειρίδιο διαχείρισης κινδύνων έργων, 2006, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Σαρηγιαννίδης-Χατζόγλου-Βογατζόγλου 2011, Εκτίμηση των κινδύνων, χρήση επιλεγμένων τεχνικών διαχείρισης τους και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των τεχνικών σε ελληνικά έργα ανάπτυξης λογισμικού.

Καλύβα-Γκοτζαμάνη 2011, Ανασχεδιασμός Διαδικασιών Δημόσιας Διοίκησης με χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων: Ένα Θεωρητικό Πλαίσιο

Παρατηρητήριο για την ΚτΠ Νοέμβριος 2007, Μελέτη Βελτίωσης Αποδοτικότητας των Επενδύσεων

Ζαχαριάς Όθωνας, Ολοκληρωμένη Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνου Έργων και Προγραμμάτων Μεγάλης Κλίμακας, Διδακτορική Διατριβή 2008

Μονοχρήστου Βαγγέλης, Μεθοδολογίες Διαχείρισης Έργων Πληροφορικής: Ευέλικτες (Agile) Μεθοδολογίες και η χρήση τους σε δημόσια έργα πληροφορικής, Διδακτορική Διατριβή 2010

Διεθνής Βιβλιογραφία

PMI, 2004, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, USA

Turner, R.J. 1999 The Handbook of Project Based Management, Mc Graw Hill, UK.

Διαδικτυακές αναφορές

<https://portal.gsis.gr/portal/page/portal/ICISnet>

http://www.pesty.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=91&lang=en

<http://www.otye.gr/otye/index.php>

www.sethess.gr/powpointviewer/opst-fourkas.pptx

<http://www.seaop.gr/userfiles/9d9c9654-0889-46c3-a607-1a938e37966c/ICISnet-EMCS.pdf>

<http://www.seaop.gr/el/news/?NewsID=41a9d22a-6d4c-4b4e-8a00-9c6edb7c4f4e>

http://www.gsis.gr/gsis/info/gsis_site/Competitions/CompetitionsPages/icisnet.html