A picture containing drawing, table

Description automatically generated

|  |
| --- |
| ΛΟΓΟΤΥΠΟ |

|  |
| --- |
| Οργανισμός [Όνομα] |
| Τμήμα [Όνομα] |
|  |
| **<** **Σχέδιο\_Διαχείρισης\_Ζητημάτων>** |
| **<Όνομα Έργου>** |
|  |
| Ημερομηνία:<Ημερομηνία> |
| Έκδοση: <Έκδοση> |
|  |

Έκδοση Προτύπου: 3.01

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

Για την πιο πρόσφατη έκδοση του προτύπου επισκεφτείτε τη σελίδα:

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

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

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

https://github.com/pm2alliance

**

**Πληροφορίες Διαχείρισης Εγγράφου**

|  |  |
| --- | --- |
| **Χαρακτηριστικά εγγράφου** | **Βασικές πληροφορίες εγγράφου** |
| **Τύπος Εγγράφου:** | Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων |
| **Τίτλος Έργου:** | <Όνομα Έργου> |
| **Όνομα Συντάκτη:** | <Συντάκτης εγγράφου> |
| **Κύριος Έργου:** | <Κύριος του Έργου- Project Owner (PO)> |
| **Διαχειριστής Έργου:** | <Διαχειριστής Έργου (Project Manager (PM))> |
| **Έκδοση Εγγράφου:** | <Έκδοση> |
| **Διαβάθμιση Εγγράφου:** | <Public, Basic, High> |
| **Ημερομηνία:** | <Ημερομηνία> |

**Υπεύθυνοι Ανασκόπησης και Έγκρισης του εγγράφου:**

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

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

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

**Ιστορικό αλλαγών εγγράφου**

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

* Τυπογραφικά, μορφοποίηση, ορθογραφικά
* Διευκρινήσεις

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

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

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

**Διαχείριση διαμόρφωσης: Τοποθεσία εγγράφου**

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

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. εισαγωγή 4

2. στόχοι διαχείρισης ζητημάτων 4

3. Περιγραφή διαδικασίας διαχείρισης ζητημάτων 4

3.1. Ρόλοι και Υπευθυνότητες Διαχείρισης Ζητημάτων 7

4. Εργαλεία και Τεχνικές 8

5. Δραστηριότητες Προσδιορισμου ζητημάτων 10

6. Αναλυση Επιπτωσεων Ζητηματων καιΣυνιστωμενεσ Δρασεισ 11

6.1. Κλιμάκωση 11

6.2. Απόφαση 12

7. Δρασεισ Ενσωματωσησ 12

8. Δραστηριότητες Ελέγχου Ζητημάτων 12

9. Σχετικά Σχεδια της PM² 12

Παραρτημα 1: Αναφορεσ και Σχετικα Εγγραφα 14

# εισαγωγή

Το Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων καθορίζει και τεκμηριώνει τις δραστηριότητες, τους ρόλους και τις ευθύνες των ατόμων που εμπλέκονται στην αναγνώριση, την αξιολόγηση, την ανάθεση, την επίλυση και τον έλεγχο των σχεδίων ζητημάτων. Τα ζητήματα ορίζονται ως μη προγραμματισμένα γεγονότα που συνέβησαν και απαιτούν δράση διαχείρισης.

Επιπλέον, το σχέδιο αυτό τεκμηριώνει τις αποφάσεις, καθορίζει τους ιδιοκτήτες αποφάσεων και παρακολουθεί την εφαρμογή των βασικών αποφάσεων που έχουν ληφθεί. Οι αποφάσεις μπορούν να λαμβάνονται στις συνεδριάσεις της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου όπως και σε άλλες συνεδριάσεις.

Οι στόχοι αυτού του εγγράφου είναι:

* Να περιγράψει τη διαδικασία έκδοσης και διαχείρισης αποφάσεων που θα χρησιμοποιηθούν για το έργο.
* Να προσδιοριστούν οι ρόλοι και οι ευθύνες που σχετίζονται με τη διαχείριση των ζητημάτων και των αποφάσεων.
* Να προσδιοριστεί η μεθοδολογία, τα πρότυπα, τα εργαλεία και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη στήριξη της διαχείρισης ζητημάτων και αποφάσεων.

# στόχοι διαχείρισης ζητημάτων

Η διαχείριση του ζητήματος έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι τα ζητήματα που έχουν δυνητικό αντίκτυπο στο πεδίο εφαρμογής του έργου, ο χρόνος, το κόστος, η ποιότητα, ο κίνδυνος ή η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών αξιολογούνται και εφαρμόζονται. Σχετικά ζητήματα θα πρέπει να καταγράφονται και να παρακολουθούνται στο *μητρώο καταγραφής ζητημάτων*.

Βασικές αποφάσεις μπορούν να καταγραφούν σε ένα *μητρώο καταγραφής αποφάσεων*, το οποίο φέρνει την διαφάνεια στις αποφάσεις και λογοδοτεί ως προς το πώς και από ποιον λαμβάνονται και σε ποιον πρέπει να κοινοποιούνται.

# Περιγραφή διαδικασίας διαχείρισης ζητημάτων

*<Παρακαλούμε να προσαρμόσετε τη διαδικασία διαχείρισης ζητημάτων, εάν είναι απαραίτητο (πλήρη περιγραφή ή διαγραφή δραστηριοτήτων που δεν ισχύουν για το έργο>*

Ηδιαδικασία διαχείρισης ζητημάτων έργου καθορίζει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον προσδιορισμό, την τεκμηρίωση, την αξιολόγηση, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, την ανάθεση, την επίλυση και τον έλεγχο ζητημάτων.

Η διαδικασία διαχείρισης ζητημάτων για αυτό το έργο είναι μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων και εμπίπτει στις αρμοδιότητες του Διαχειριστή Έργου (PM) ο οποίος θα πρέπει να εκτελέσει τη διαδικασία όταν απαιτείται καθ 'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου:

**Βήμα 1: Ταυτοποίηση ζητήματος**

Ο Σκοπός αυτού του βήματος είναι να διευκολυνθεί ο εντοπισμός και η τεκμηρίωση των ζητημάτων. Παραδείγματα ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν στο έργο είναι:

* Ύπαρξη διαφωνιών ως προς την ερμηνεία των απαιτήσεων.
* Η ομάδα του έργου δυσκολεύεται να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους (π.χ. όσον αφορά το χρόνο, τους πόρους ή την ποιότητα)
* Μη συμμορφώσεις εντοπίζονται από την Κύρια Ομάδα του Έργου (PCT) ή από άλλους ενδιαφερόμενους φορείς (π.χ. Διαχειριστής διασφάλισης ποιότητας)
* Παρουσιάζονται ρίσκα, τα οποία εντοπίζονται στο μητρώο καταγραφής ρίσκων, και συνεπώς υπάρχει κίνδυνος να αλλάξουν από πιθανά προβλήματα σε πραγματικά προβλήματα.
* Εξωτερικές επιδράσεις που επηρεάζουν αρνητικά το έργο.
* Άλλοι λόγοι

Τα ζητήματα μπορούν να προσδιοριστούν / τεθούν από οποιοδήποτε Ενδιαφερόμενο Μέρος του Έργου καθ 'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου, χρησιμοποιώντας διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας όπως συνεδριάσεις, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και εκθέσεις μεταξύ άλλων.

Αφού λάβει τις πληροφορίες για το ζήτημα, ο διαχειριστής του έργου (PM) το καταχωρεί στο *μητρώο καταγραφής ζητημάτων*. Τα ζητήματα μπορούν επίσης να καταχωρηθούν από τα μέλη της Κύριας Ομάδας Έργου και στη συνέχεια να επικυρωθούν από τον Διαχειριστή Έργου (PM).

Το *μητρώο ζητημάτων* περιέχει πληροφορίες που πρέπει να πληρούνται σε αυτό το στάδιο, όπως το αναγνωριστικό έκδοσης, η κατηγορία των ζητημάτων (π.χ. IT, επιχειρήσεις, άτομα & οργανισμοί κ.λπ.), τα λεπτομερή στοιχεία και την επίπτωση, τη κατάσταση του ζητήματος, το πρόσωπο που αναγνώρισε το ζήτημα και την ημερομηνία αναγνώρισης.

**Βήμα 2: Αξιολόγηση ζητημάτων και σύσταση δράσης:**

Σκοπός αυτού του βήματος είναι να εκτιμηθεί ο επείγων χαρακτήρας και ο αντίκτυπος του ζητήματος και να αποφασιστεί η προτεραιότητα για το ψήφισμά του.

Όταν προκύψει ένα ζήτημα, θα πραγματοποιηθεί μια πρώτη (άτυπη) αξιολόγηση από το άτομο που έθεσε το ζήτημα. Αυτή η άτυπη αξιολόγηση θα εξετάσει διαστάσεις όπως:

* **Κατηγορία**: Σχετίζεται το θέμα με συγκεκριμένη περιοχή;
* **Επιπτώσεις**: Ποιες είναι οι πιθανές συνέπειες αυτού του ζητήματος; Θα έχει συμβατικές επιπτώσεις;
* **Επείγον**: Πόσο επείγουσα είναι η λύση αυτού του ζητήματος; θα επηρεάσει αυτό την ταχύτητα και τον προγραμματισμό της αναφοράς της επίλυσης του ζητήματος;
* **Μέγεθος**: Είναι ένα ζήτημα που απαιτεί κάποια προσπάθεια / κόστος για την επίλυση του, ή αντιμετωπίζεται καλύτερα με άμεση δράση;

*<Κατά την αρχική εκτίμηση δεν είναι απαραίτητο να εξεταστούν σε μεγάλο βάθος οι προβληματισμοί των διαφόρων διαστάσεων, αλλά η αναφορά του προβλήματος θα πρέπει να προσαρμοστεί στην κατάσταση και τον αντίκτυπό της. Εάν το ζήτημα κριθεί επείγον, ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να ενημερωθεί για να εξασφαλίσει την ταχεία αντιμετώπιση του προβλήματος>*

Μετά από αυτή την πρώτη αξιολόγηση, ο Διαχειριστής Έργου (PM) αναθέτει τη λεπτομερή ανάλυση του θέματος σε ένα ενδιαφερόμενο μέρος του έργου. Αυτό το άτομο θα αξιολογήσει το ζήτημα και θα προσδιορίσει την αιτία του. Επίσης, θα προτείνει μια λύση και θα αναφέρει λεπτομερώς τα απαραίτητα βήματα, προσπάθειες και πόρους που απαιτούνται. Αυτές οι πληροφορίες θα τεκμηριωθούν στο αρχείο καταγραφής ζητημάτων και στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθούν ως εισροή για να ζητήσουν έγκριση από τους αρμόδιους φορείς λήψης αποφάσεων (βάσει της διαδικασίας κλιμάκωσης). Ο Διαχειριστής Έργου (PM) στη συνέχεια καταγράφει τις αποφάσεις στο Αρχείο Αποφάσεων.

Τα ζητήματα μπορούν να δημιουργήσουν νέες αιτήσεις αλλαγής και επομένως τα επόμενα βήματα μπορεί να ακολουθήσουν τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών έργου.

**Βήμα 3: Εφαρμογή ενεργειών:**

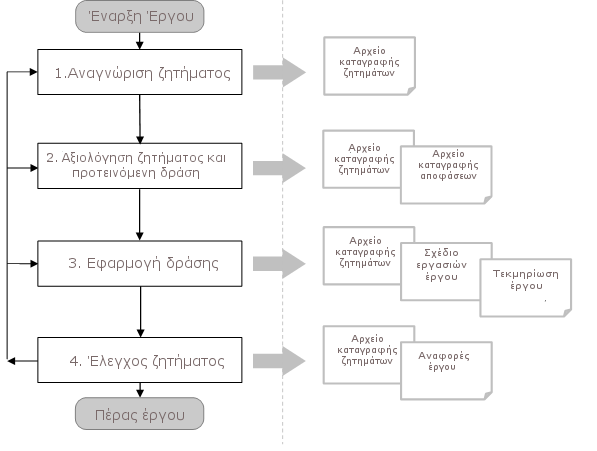
Μετά την αξιολόγηση των ζητημάτων και την έγκριση των ενεργειών αποκατάστασης, ο υπεύθυνος έργου (PM) θα ενσωματώσει αυτές τις ενέργειες στο *σχέδιο εργασιών του έργου* και θα επικαιροποιήσει τα σχετικά έγγραφα τεκμηρίωσης όπως τα σχέδια και τα αρχεία καταγραφής έργου (π.χ. *αρχείο αποφάσεων, σχέδιο πόρων, αρχείο αλλαγών, και το σχέδιο διαχείρισης επικοινωνιών εάν είναι εφικτό).*

**Βήμα 4: Έλεγχος ζητημάτων:**

Σκοπός αυτού του βήματος είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος των ζητημάτων που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια του έργου και η δυνατότητα εύκολης επικοινωνίας τους με τα διάφορα επίπεδα αποφάσεων του έργου, για την έγκριση δράσης αποκατάστασης ή ενημέρωσης της κατάστασης τους.

Οι Συνεδριάσεις Κατάστασης Έργου θα εκτελούνται εβδομαδιαίως και θα χρησιμοποιούνται για την αναθεώρηση της κατάστασης των ζητημάτων και των συναφών ενεργειών και για τον εντοπισμό νέων ζητημάτων. Ο υπεύθυνος έργου είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση του αρχείου καταγραφής ζητημάτων, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει την προσθήκη νέων ζητημάτων, την ενημέρωση της κατάστασης ενός προβλήματος, την ενημέρωση των λεπτομερειών ενέργειων αποκατάστασης, την τροποποίηση του επιπέδου προτεραιοποίησης, του αντίκτυπου και / ή του μεγέθους βάσει αλλαγών στο περιβάλλον του έργου κ.λπ.

Επιπρόσθετα, ο Διαχειριστής του έργου θα υποβάλλει περιοδικά (μηνιαία) αναφορά περιγράφοντας την κατάσταση των σημαντικών ζητημάτων που εντοπίστηκαν για το έργο στη Συντονιστική Επιτροπή του Έργου και, όταν είναι επαρκής, σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών).



*<Εάν προσαρμόσετε τη διαδικασία, βεβαιωθείτε ότι έχετε αναδημιουργήσει το παραπάνω διάγραμμα>*

**ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ**

*(Παρακαλείσθε να προσαρμόσετε τη διαδικασία διαχείρισης ζητημάτων εάν είναι απαραίτητο (πλήρης περιγραφή ή διαγραφή δραστηριοτήτων που δεν ισχύουν για το έργο)*

Η διαδικασία διαχείρισης της έκδοσης έργου PM2 καθορίζει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον προσδιορισμό, την τεκμηρίωση, την αξιολόγηση, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, την ανάθεση, την επίλυση και τον έλεγχο των ζητημάτων.

Η διαδικασία διαχείρισης ζητημάτων για αυτό το έργο είναι μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων και εμπίπτει στις αρμοδιότητες του υπεύθυνου έργου (PM) ο οποίος θα πρέπει να εκτελέσει τη διαδικασία όταν απαιτείται καθ 'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου:

**Στάδιο 1: Ταυτοποίηση Έκδοσης**

Σκοπός αυτού του σταδίου είναι να διευκολυνθεί ο εντοπισμός και τεκμηρίωση των ζητημάτων. Παραδείγματα ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν στο έργο είναι:

* Υπάρχουν διαφωνίες ως προς την ερμηνεία των απαιτήσεων.
* Η ομάδα του έργου δυσκολεύεται να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους (π.χ. όσον αφορά το χρόνο, τους πόρους ή την ποιότητα).
* Οι μη συμμορφώσεις εντοπίζονται από την ομάδα πυρήνα του έργου ή από άλλους ενδιαφερόμενους φορείς (π.χ. Διαχειριστής διασφάλισης ποιότητας).
* Παρουσιάζονται κίνδυνοι που εντοπίζονται στο αρχείο καταγραφής κινδύνων και συνεπώς υπάρχει κίνδυνος να αλλάξουν από πιθανά προβλήματα σε πραγματικά προβλήματα.
* Εξωτερικές επιδράσεις που επηρεάζουν αρνητικά το έργο.
* Άλλοι λόγοι.

Τα ζητήματα μπορούν να προσδιοριστούν / τεθούν από οποιοδήποτε Μέρος του Έργου καθ 'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου, χρησιμοποιώντας διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας όπως συναντήσεις, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, εκθέσεις, μεταξύ άλλων.

Αφού λάβετε τις πληροφορίες για το θέμα, ο διαχειριστής του έργου (PM) καταχωρεί το ζήτημα στο αρχείο καταγραφής ζητημάτων. Τα θέματα μπορούν επίσης να καταχωρηθούν στο Αρχείο Έκδοσης από τα Μέλη της Ομάδας Έργων του Έργου και στη συνέχεια να επικυρωθούν από τον Διαχειριστή Έργου (PM).

## Ρόλοι και Υπευθυνότητες Διαχείρισης Ζητημάτων

Οι βασικοί ρόλοι και οι ευθύνες για τη διαδικασία διαχείρισης ζητημάτων είναι:

* **Συντονιστική Επιτροπή Έργου (PSC):** Ζητείται η γνώμη του για την έγκριση των ενεργειών αποκατάστασης και ενημερώνεται κάθε μήνα για την κατάσταση των ζητημάτων. Μπορεί να επαναξιολογήσει τα ζητήματα και να τροποποιήσει την προτεραιοποίηση, τον αντίκτυπο ή το μέγεθος, να προσδιορίσει νέα ζητήματα, να βελτιώσει την προσέγγιση των ενεργειών αποκατάστασης και να κλιμακώσει τα ζητήματα σε άλλους ενδιαφερόμενους.
* **Ο Κύριος του έργου** **(PO)**: Είναι υπεύθυνος για όλα τα προσδιορισμένα θέματα και έχει την ευθύνη να εγκρίνει ή να απορρίπτει τις ενέργειες αποκατάστασης που σχετίζονται με τα σημαντικά ζητήματα ή να τις κλιμακώνει σύμφωνα με τη διαδικασία κλιμάκωσης.
* **Επιχειρησιακός Διαχειριστής (BM):** Ζητείται η γνώμη του για την αξιολόγηση των ζητημάτων και για την επικύρωση των επιμέρους ενεργειών, προτεραιοποίησης, αντίκτυπου, μεγέθους / προσπάθειας και εκτίμησης χρόνου. Ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής(BM) είναι επίσης υπεύθυνος για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ζητημάτων που σχετίζονται με την επιχείρηση και στη συνέχεια για την κοινοποίηση αυτών των ζητημάτων στον υπεύθυνο έργου (PM).
* **Πάροχος λύσεων (SP):** Ενημερώνεται για τα θέματα και τις σχεδιαζόμενες ενέργειες αποκατάστασης των ζητημάτων του έργου. Ο πάροχος λύσεων συμβουλεύεται επίσης για την έγκριση των προτεινόμενων ενεργειών, την προτεραιοποίηση, τον αντίκτυπο, το μέγεθος / προσπάθειας και εκτίμησης χρόνου, από την πλευρά του παρόχου (στην Συντονιστική Επιτροπή Έργου).
* **Διαχειριστής Έργου (PM)**: Είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την αναφορά ζητημάτων ενοποιώντας και τεκμηριώνοντας τα, στο αρχείο καταγραφής ζητημάτων. Ο PM αποδίδει καθήκοντα αποκατάστασης ζητημάτων στην Κύρια Ομάδα του Έργου ή σε άλλους ενδιαφερόμενους φορείς του έργου. Το άτομο που του έχει ανατεθεί ένα ζήτημα θα εργαστεί σε αυτό, αντίστοιχα της συγκεκριμένης προτεραιότητας και θα αναφέρει κατά πόσο μπορεί να κλείσει το ζήτημα.
* **Κύρια ομάδα του Έργου (PCT)**: Ζητείται η γνώμη της για τις δραστηριότητες διαχείρισης ζητημάτων και εντοπίζει, αξιολογεί και επιλύει ζητήματα σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.
* **Ομάδα επιχειρησιακής λειτουργίας έργου (BIG)**: Μπορεί να εντοπίσει νέα ζητήματα και να συμβουλευθεί για την αξιολόγηση των ζητημάτων και να επικυρώσει τα συνιστώμενα βήματα δράσης, την προτεραιοποίηση, τον αντίκτυπο, το μέγεθος / προσπάθεια και την εκτίμηση χρόνου, κατά περίπτωση.
* **Άλλα ενδιαφερόμενα μέρη**:

*<Παρακαλώ προσθέστε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη αν κριθεί σκόπιμο.>*

Ο ακόλουθος πίνακας RASCI ορίζει τις ευθύνες εκείνων που εμπλέκονται στη διαχείριση των ζητημάτων:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **RAM** (RASCI) | **AGB\*** | **PSC** | **PO** | **BM** | **UR** | **SP** | **PM** | **PCT** |
| Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων | I | I | **A** | C | C | I | **R** | C |
| Διαχείριση ζητημάτων & αποφάσεων | I | I | **A** | **S** | C | I | **R** | C |

*\*****AGB****: Appropriate Governance Body. (e.g. for IT projects, this is the IT Steering Committee).*

Τα στοιχεία επικοινωνίας για κάθε ένα από τα παραπάνω ενδιαφερόμενα μέρη τεκμηριώνονται στον *πίνακα ενδιαφερόμενων μερών*

# Εργαλεία και Τεχνικές

Οι ακόλουθες τεχνικές θα χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση ζητημάτων:

* Διάγραμμα Ishikawa (ψαροκόκαλο);
* Διάγραμμα Pareto;
* ….

*<Προσαρμόστε τα παραπάνω σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου σας και / ή του οργανισμού σας>*

Τα ακόλουθα εργαλεία θα χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση ζητημάτων:

Αρχείο καταγραφής ζητημάτων

* Αρχείο καταγραφής αποφάσεων
* …

*<Προσαρμόστε τα παραπάνω σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου σας και / ή του οργανισμού σας>*

**Αρχείο Ζητημάτων**

Το αρχείο καταγραφής ζητημάτων του έργου χρησιμοποιεί το Πρότυπο Καταγραφής Αποφάσεων PM2 και δεν έχουν γίνει αλλαγές στη δομή, τα πεδία ή τις τιμές, ως εξής:

|  |  |
| --- | --- |
| **Αναγνώριση και Περιγραφή ζητήματος** | |
| ID | Αναγνωριστικός κωδικός ζητήματος. Θα πρέπει να αριθμείται διαδοχικά. |
| Κατηγορία | Κατηγορία ζητήματος που αφορά την περιοχή που επηρεάζεται από το ζήτημα (π.χ. Επιχειρήσεις, Πληροφορική, Άτομα & Οργανισμός, Εξωτερικές ή Νομικές). |
| Τίτλος | Σύντομος τίτλος ζητήματος. |
| Περιγραφή | Περιγραφή του ζητήματος και των συνεπειών της μη εκτέλεσης του |
| Κατάσταση | Η κατάσταση του ζητήματος μπορεί να είναι οποιαδήποτε από τις ακόλουθες:  **Ανοικτό:** Το ζήτημα έχει εντοπιστεί και απαιτεί προσοχή και, αν είναι δυνατό, ανάλυση.  **Αναβλήθηκε**: Η κατάσταση αυτή ορίζεται εφόσον η επίλυση του προβλήματος αναβληθεί λόγω άλλων προτεραιοτήτων.  **Επίλυση**: Αυτή η κατάσταση υποδεικνύει ότι ολοκληρώθηκαν όλες οι απαραίτητες ενέργειες και επιλύθηκε το ζήτημα.  **Κλειστό**: Αυτή η κατάσταση υποδεικνύει ότι όλες οι εργασίες ολοκληρώθηκαν και επαληθεύτηκαν. |
| Προσδιορίστηκε από | Το όνομα του ατόμου που αναγνώρισε το ζήτημα. |
| Ημερομηνία Απόφασης | Ημερομηνία κατά την οποία τέθηκε το ζήτημα. |
| **Αξιολόγηση ζητήματος και περιγραφή δράσης Issue Assessment and Action Description** | |
| Λεπτομέρειες δράσης  (Προσπάθεια & ευθύνη) | Περιγραφή της προτεινόμενης ενέργειας και των βημάτων, των παραδοτέων, του χρονοδιαγράμματος ,των πόρων και της προσπάθειας που συνεπάγεται. |
| Επείγον | Μια αριθμητική τιμή που υποδηλώνει πόσο επείγον είναι το ζήτημα. Οι πιθανές τιμές είναι**: 5 = Πολύ υψηλό, 4 = Υψηλό, 3 = Μεσαίο, 2 = Χαμηλό, 1 = Πολύ χαμηλό** |
| Επίπτωση | Μια αριθμητική τιμή που υποδηλώνει την επίπτωση που έχει το ζήτημα. Οι πιθανές τιμές είναι**: 5 = Πολύ υψηλό, 4 = Υψηλό, 3 = Μεσαίο, 2 = Χαμηλό, 1 = Πολύ χαμηλό** |
| Μέγεθος | Το μέγεθος του ζητήματος αντιπροσωπεύει την προσπάθεια που απαιτείται για την επίλυση του. . Οι πιθανές τιμές είναι**: 5 = Πολύ υψηλό, 4 = Υψηλό, 3 = Μεσαίο, 2 = Χαμηλό, 1 = Πολύ χαμηλό** |
| Ημερομηνία Στόχευσης | Η ημερομηνία κατά την οποία το ζήτημα αναμένεται να επιλυθεί. |
| Επικεφαλής ζητήματος | Το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την επίλυση του ζητήματος. |
| Κλιμάκωση | Το ζήτημα πρέπει να κλιμακωθεί σε επίπεδο Διεύθυνσης ή λήψης κατευθύνσεων: **Ναι ή όχι**. |
| Ανιχνευσιμότητα / Σχόλια | Τα αναγνωριστικά της εργασίας ID(s) (στο Σχέδιο εργασίας του έργου) που υλοποιούν τις ενέργειες ζητημάτων ή / και τα αναγνωριστικά των σχετικών αλλαγών, κινδύνων ή αποφάσεων (καταχωρήσεις καταγραφής). Επίσης, συμπεριλάβετε τυχόν πρόσθετες πληροφορίες / σχόλια σχετικά με το ζήτημα. |

Η τοποθεσία των διαχειριστικών εγγράφων αυτού του αντικειμένου βρίσκεται στο Παράρτημα 1.

**Αρχείο Καταγραφής Αποφάσεων**

Το αρχείο καταγραφής αποφάσεων του έργου χρησιμοποιεί το πρότυπο καταγραφής απόφασης PM2 και δεν έχουν γίνει αλλαγές στη δομή, τα πεδία ή τις τιμές, ως εξής:

|  |  |
| --- | --- |
| **Αναγνωριστικό Απόφασης** | |
| ID | Αναγνωριστικός κωδικός απόφασης. Θα πρέπει να αριθμείται διαδοχικά. |
| Κατηγορία | Κατηγορία απόφασης που αφορά την περιοχή που επηρεάζεται από την απόφαση (π.χ. Επιχειρήσεις, Πληροφορική, Άτομα & Οργανισμός, Εξωτερικές ή Νομικές). |
| Τίτλος | Σύντομος τίτλος απόφασης |
| Περιγραφή | Περιγραφή των λεπτομερειών απόφασης και των επιπτώσεων, κατά περίπτωση. |
| Προσδιορίστηκε από | Το όνομα του ατόμου που αναγνώρισε την ανάγκη για απόφαση. |
| Παρόντες | Καταγράψτε τα ονόματα που ήταν παρών όταν λήφθηκε η απόφαση. |
| Σχόλια | Τα αναγνωριστικά των σχετικών καταχωρίσεων Αλλαγής, Κινδύνου ή Ζημιών ή συνεδριάσεων και οποιεσδήποτε πρόσθετες πληροφορίες που σχετίζονται με την απόφαση. |
| **Ιδιοκτησία** | |
| Ο επικεφαλής λήψης απόφασης | Το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την απόφαση. |
| Ημερομηνία Απόφασης | Ημερομηνία κατά την οποία ελήφθη η απόφαση. |
| Κλιμάκωση | Η απόφαση πρέπει να κλιμακωθεί σε επίπεδο Διεύθυνσης ή λήψης κατευθύνσεων: **Ναι ή όχι** |
| **Εφαρμογή της Απόφασης** | |
| Ημερομηνία Εφαρμογής | Η ημερομηνία από την οποία ισχύει η απόφαση. |
| Η απόφαση ανακοινώθηκε σε: | οι ομάδες και άλλα ακροατήρια στα οποία θα πρέπει να κοινοποιηθεί η απόφαση. |

Η τοποθεσία των διαχειριστικών εγγράφων αυτού του αντικειμένου βρίσκεται στο Παράρτημα 1.

# Δραστηριότητες Προσδιορισμου ζητημάτων

*<Προσαρμόστε την προσέγγιση, τα εργαλεία και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για να εντοπίσετε, να αξιολογήσετε και να προτείνετε ενέργειες για την επίλυση προβλημάτων για αυτό το έργο. Αναφέρετε το πρόσωπο που θα εγκρίνει θέματα σχετικά με τις ενέργειες που θα γίνουν>*

Αυτή η ενότητα περιγράφει τα κύρια καθήκοντα που σχετίζονται με τον εντοπισμό και την καταγραφή των ζητημάτων, την ανάλυση της φύσης και της έκτασης του ζητήματος και την εφαρμογή των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών.

Τα ζητήματα θα εντοπιστούν από κάθε εμπλεκόμενο φορέα του έργου και στη συνέχεια θα τεκμηριωθούν στο αρχείο *Καταγραφής Ζητημάτων*

*<Μόνο ζητήματα που δεν μπορούν εύκολα να επιλυθούν και απαιτούν διαχειριστικές ενέργειες θα πρέπει να καταχωρούνται στο αρχείο καταγραφής ζητημάτων>*

**Σημειώσεις:**

* Οποιεσδήποτε δραστηριότητες έργου (π.χ. μικρές συναντήσεις) που δεν εμφανίζονται στο Σχέδιο Εργασιών του Έργου θα πρέπει να καταγράφονται, να καταχωρούνται και να παρακολουθούνται χρησιμοποιώντας το *Αρχείο Έκδοσης.*
* Οποιοσδήποτε κίνδυνος εμφανίζεται απαιτεί δράση η οποία δημιουργεί ένα ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί (και πρέπει να καταγράφεται, να αξιολογείται, να αποδίδεται και να παρακολουθείται χρησιμοποιώντας το *Αρχείο Έκδοσης*)
* Ζητήματα σημαντικού μεγέθους μπορεί μερικές φορές να οδηγήσουν σε αλλαγή του έργου. Επομένως, τα ζητήματα συνδέονται συχνά με αντικείμενα αλλαγής έργου (καταγράφονται, αξιολογούνται, εκχωρούνται και παρακολουθούνται χρησιμοποιώντας το *Αρχείο Καταγραφής Αλλαγών*).

# Αναλυση Επιπτωσεων Ζητηματων καιΣυνιστωμενεσ Δρασεισ

Ο Διαχειριστής Έργου (PM) αναθέτει τη λεπτομερή ανάλυση των ζητημάτων του έργου σε ένα ενδιαφερόμενο μέρος του έργου. Αυτό το άτομο θα αξιολογήσει το ζήτημα και θα προσδιορίσει την αιτία του. Επίσης, θα προτείνει μια λύση και θα αναφέρει λεπτομερώς τα απαραίτητα βήματα, προσπάθειες και πόρους που απαιτούνται. Αυτές οι πληροφορίες θα τεκμηριώνονται στο *Αρχείο Καταγραφής Ζητημάτων.*

*<Προσαρμόστε τα παραπάνω σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου σας και / ή του οργανισμού σας>*

Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση και την αξιολόγηση ενός προβλήματος είναι οι εξής:

* "Ishikawa" (Ψαροκόκαλο) διάγραμμα:
  + Περιγράψτε το ζήτημα ή τα συμπτώματα
  + Προσδιορίστε τα πιθανά αίτια και κατηγοριοποιήστε τα
  + Προσέξτε τις λεπτομερείς εξηγήσεις για κάθε αιτία
  + Κοιτάξτε ξανά τους λόγους πίσω από την εξήγηση. Αυτό θα βοηθήσει στην εξεύρεση της βασικής αιτίας του ζητήματος
  + Δημιουργήστε ένα σχέδιο δράσης για την επίλυση του
* Διάγραμμα Pareto:
  + Κατηγοριοποιήστε τα θέματα ανάλογα με τη συχνότητα εμφάνισής τους
  + Επικεντρωθείτε πρώτα στα ζητήματα με υψηλή συχνότητα.

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

Ζητήματα που προέρχονται από αλλαγές έργου θα ακολουθήσουν τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών έργου.

## Κλιμάκωση

<Παρακαλείσθε να προσαρμόσετε / τεκμηριώσετε τυχόν αποκλίσεις στη διαδικασία κλιμάκωσης που περιγράφεται στο Εγχειρίδιο Έργου, εάν είναι συγκεκριμένες για τη διαδικασία διαχείρισης ζητημάτων ή αναφέρονται στο Εγχειρίδιο Έργου>

Η ροή εργασίας για την κλιμάκωση του ζητήματος αυτού του έργου έχει ως εξής:

* Μπορούν να εγκριθούν μόνο οι ενέργειες αποκατάστασης με Πολύ Χαμηλό και Χαμηλό Μέγεθος και Αντίκτυπο στο επίπεδο Διαχείρισης (Business Manager (BM) και του Project Manager (PM)).
* Άλλες δράσεις (με μεσαίο, υψηλό και πολύ υψηλό μέγεθος ή αντίκτυπο) εγκρίνονται από τη διευθύνουσα επιτροπή έργου (PSC).
* Κατά περίπτωση, η (PSC) έχει έκτακτες συνεδριάσεις για την έγκριση ενεργειών αποκατάστασης σχετικών με επείγοντα ή πολύ επείγοντα ζητήματα με σημαντικό αντίκτυπο ή μέγεθος.
* Σημαντικά θέματα (Υψηλό και πολύ Υψηλό Μέγεθος ή Αντίκτυπος) καταγράφονται ετησίως στην Έκθεση Προόδου του Έργου και πρέπει να επανεξετάζονται και να εγκρίνονται από ανώτερα στελέχη (Business Governance Layer)

## Απόφαση

Τα ζητήματα παρακολουθούνται μαζί με τις βασικές αποφάσεις που τα αφορούν. Αυτές οι αποφάσεις (στο Διαχειριστικό, Διευθυντικό ή Καθοδηγητικό Επίπεδο) τεκμηριώνονται στο Αρχείο Καταγραφής Αποφάσεων, το οποίο αναφέρεται στα σχετικά ζητήματα, τους κινδύνους ή τις αλλαγές, περιγράφει τα στοιχεία απόφασης, προσδιορίζει το πρόσωπο / ομάδα που είναι υπεύθυνο για την απόφαση και σε ποιον πρέπει να κοινοποιούνται. Οποιαδήποτε άλλη βασική απόφαση μπορεί να τεκμηριωθεί και να παρακολουθηθεί μέσω του αρχείου καταγραφής αποφάσεων.

*<Προσαρμόστε την παραπάνω περιγραφή σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου σας και / ή του οργανισμού σας>*

# Δρασεισ Ενσωματωσησ

Οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται με την υλοποίηση δράσεων αποκατάστασης και η κατάσταση τους τεκμηριώνεται στα εξής:

* Σχέδιο Εργασίας Έργου;
* …

<Παρακαλώ, ανατρέξτε στο Σχέδιο Εργασιών του Έργου ή σε άλλα έγγραφα όπου παρακολουθείται και ελέγχεται η εφαρμογή των ενεργειών αποκατάστασης.>

# Δραστηριότητες Ελέγχου Ζητημάτων

Νέα ή ανοικτά ζητήματα θα εγείρονται / παρακολουθούνται εβδομαδιαίως στις Συνεδριάσεις Κατάστασης Έργου και θα ανατίθενται σε ένα υπεύθυνο μέρος. Ο Διαχειριστής Έργου (PM) στη συνέχεια θα ενημερώσει το Αρχείο Έκδοσης με τα αποτελέσματα της ανάλυσης / ανασκόπησης

*<Κατά γενικό κανόνα, τα ζητήματα δεν μπορούν να εξαλειφθούν χωρίς την εκτίμηση ότι το ζήτημα δεν συμβαίνει πλέον. Ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να εκτιμήσει ότι ένα κλειστό ζήτημα δεν είναι πλέον ζήτημα. Εάν όχι, το ζήτημα μπορεί να ανοίξει ξανά.>*

Εάν ένα ζήτημα θεωρηθεί κλειστό και επικυρωμένο από τον υπεύθυνο έργου (PM), ο υπεύθυνος για την επίλυση θα ενημερώσει τα διδάγματα για το έργο αυτό στο Αρχείο Καταγραφής Ζητημάτων.

Για τις αλλαγές στο μεσαίο, υψηλό και πολύ υψηλό επίπεδο, ο υπεύθυνος έργου (PM) θα αναφέρει μηνιαία την κατάστασή του στη διευθύνουσα επιτροπή του έργου και, εφόσον είναι επαρκής, σε άλλους ενδιαφερόμενους φορείς (σύμφωνα με το σχέδιο διαχείρισης επικοινωνιών), π.χ. στους οργανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης (ετήσια έκθεση προόδου για το έργο).

*< Όταν αναφέρεται ένα ζήτημα, είναι σημαντικό να είναι όσο το δυνατόν πιο ενημερωμένο στην περιγραφή του>*

# Σχετικά Σχεδια της PM²

**Εγχειρίδιο έργου**

Το *Εγχειρίδιο Έργου* καθορίζει την υψηλού επιπέδου προσέγγιση για την υλοποίηση των στόχων του έργου, η οποία περιλαμβάνει την απαιτούμενη τεκμηρίωση, τα πρότυπα που πρέπει να ληφθούν υπόψη και τις διαδικασίες επίλυσης και κλιμάκωσης συγκρούσεων. Η τοποθεσία των διαχειριστικών εγγράφων αυτού του αντικειμένου βρίσκεται στο Παράρτημα 1.

**Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών**

Το *Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών* βοηθά να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς του έργου έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να εκτελέσουν τους ρόλους τους καθ’ όλη τη διάρκεια του έργου. Καθορίζει και τεκμηριώνει το περιεχόμενο των στοιχείων επικοινωνίας, τη μορφή, τη συχνότητα, το κοινό και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η τοποθεσία των διαχειριστικών εγγράφων αυτού του αντικειμένου βρίσκεται στο Παράρτημα 1.

**Διαχείριση Κινδύνου**

Το *Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων* καταγράφει τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζονται οι κίνδυνοι, ποιος είναι υπεύθυνος και πόσο συχνά χρειάζεται να επανεξετάζονται αυτοί. Ορίζει επίσης τον τρόπο παρακολούθησης των κινδύνων και καθορίζει ποιοι από αυτούς θα κλιμακωθούν. Η τοποθεσία των διαχειριστικών εγγράφων αυτού του αντικειμένου βρίσκεται στο Παράρτημα 1.

# Παραρτημα 1: Αναφορεσ και Σχετικα Εγγραφα

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Α/Α** | **Αναφοράς ή σχετικού εγγράφου** | **Πηγή ή Σύνδεσμος / Τοποθεσία** |
| 1 | *<Παραδείγματα σχετικής τεκμηρίωσης>*  04.Ενχειριδιο\_Εργου.XYZ.11-11-2017.V.1.0.docx | *<Παράδειγμα Τοποθεσίας>*  *< U:\METHODS\ProjectX\Documents\>* |
| 2 | 05.Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων.XYZ.11-11-2017.V.1.0.docx | *<Εισαγωγή Τοποθεσίας Πλάνου>* |
| 3 | 09.Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών.XYZ.11-11-2017.V.1.0.docx | *< Εισαγωγή Τοποθεσίας Πλάνου>* |
| 4 | 24.Μητρώο\_Ζητημάτων.XYZ.11-11-2017.V.1.0.xlsx | *< Εισαγωγή Τοποθεσίας Πλάνου>* |
| 5 | 25.Μητρώο\_Αποφάσεων. XYZ.11-11-2017.V.1.0.xlsx |  |
| 6 | Φάκελος Έργου | *< Εισαγωγή Τοποθεσίας Πλάνο.>* |
| 7 | *<Παράδειγμα Αναφορών >*  *<"Η Επικοινωνία στη Διαχείριση Ρίσκου, SEC(2005)1327">* | *<Παράδειγμα Πηγής Αναφοράς>*  *<20/10/2005, Ευρωπαική Επιτροπή>* |