



Organisation Indlovu
Department Wena

Risk Management Plan

**«Εθνική Πύλη Κωδικοποίησης / Ολοκληρωμένη
πλατφόρμα κανονιστικής διαδικασίας μέσω
Αξιολόγησης και επικαιροποίησης προτύπων
καλής νομοθέτησης και νομοπαραγωγικής και
κανονιστικής διαδικασίας»**

Date: 20.12.2020
Doc. Version: 1.1
Template version: 3.0



This template is based on PM² V3.0

For the latest version of this template please visit the PM² Wiki

Document Control Information

Settings	Value
Document Title:	Risk Management Plan
Project Title:	Εθνική Πύλη Κωδικοποίησης / Ολοκληρωμένη πλατφόρμα κανονιστικής διαδικασίας μέσω Αξιολόγησης και επικαιροποίησης προτύπων καλής νομοθέτησης και νομοπαγωγικής και κανονιστικής διαδικασίας.
Document Author:	Φ. Καλεμκερής, Θ. Δούκας, Ο. Μπάτσης
Project Owner:	Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης
Project Manager:	Φ. Καλεμκερής
Doc. Version:	1.1
Sensitivity:	Limited
Date:	20.12.2020

Document Approver(s) and Reviewer(s):

NOTE: All Approvers are required. Records of each approver must be maintained. All Reviewers in the list are considered required unless explicitly listed as Optional.

Name	Role	Action	Date
Δούκας Θωμάς		Approve/Review	20.12.2020
Καλεμκερής Φοίβος		Approve/Review	20.12.2020
Μπάτσης Ορέστης		Approve/Review	20.12.2020

Document history:

The Document Author is authorized to make the following types of changes to the document without requiring that the document be re-approved:

- Editorial, formatting, and spelling
- Clarification

To request a change to this document, contact the Document Author or Owner.

Changes to this document are summarized in the following table in reverse chronological order (latest version first).

Revision	Date	Created by	Short Description of Changes

Configuration Management: Document Location

The latest version of this controlled document is stored in the Project folder.

TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION	4
2. RISK MANAGEMENT OBJECTIVES	4
3. RISK MANAGEMENT PROCESS DESCRIPTION	4
3.1. Risk Management Roles and Responsibilities	7
4. TOOLS & TECHNIQUES	7
4.1. Risk Log	8
4.2. Risk Likelihood/Impact Matrix	15
4.3 Risk Data Quality Assessment	15
5. RISK IDENTIFICATION ACTIVITIES	15
6. RISKS ASSESSMENT APPROACH	16
6.1. Escalation	17
7. RISK RESPONSE STRATEGIES	17
8. RISK CONTROL ACTIVITIES	18
9. RELATED PM² PLANS	19
APPENDIX 1: REFERENCES AND RELATED DOCUMENTS	20

1. INTRODUCTION

The *Risk Management Plan* defines and documents the Risk Management Process for a project. It describes how risks will be identified and assessed, what tools and techniques can be used, what are the evaluation scales and tolerances, the relevant roles and responsibilities, how often risks need to be revisited, etc. The Risk Management Plan also defines the risk monitoring and escalation process as well as the structure of the *Risk Log* which is used to document and communicate the risks and their response actions.

The purpose of this document is:

- To outline the risk approach and process to be used for the project;
- To identify the roles and responsibilities related to risk management;
- To specify the methodology, standards, tools and techniques used to support risk management.

2. RISK MANAGEMENT OBJECTIVES

Risk management brings visibility to risks and accountability as to how they are handled, and ensures that project risks are proactively dealt with and regularly monitored and controlled.

The main objectives of project risk management are:

- Project risks are identified, assessed, approved and reported throughout the project;
- All major risks are reported to the Steering Layer;
- Risk response strategies are in line with stakeholders' risk appetite and approved risk level thresholds;
- All risks are monitored and under control;
- Risk response actions are implemented effectively;
- Προσδιορισμός των υπεύθυνων για την αναγνώριση, αξιολόγηση, διαχείριση των ρίσκων.
- Κατανόηση των ρίσκων από το σύνολο των εμπλεκόμενων και επίτευξη συμφωνίας σχετικά με τη σοβαρότητά τους.
- Περιορισμός των επιπτώσεων των ρίσκων.
- Συμμόρφωση με θεσμικές και νομικές υποχρεώσεις.

3. RISK MANAGEMENT PROCESS DESCRIPTION

The project risk management process defines the activities to identify, assess, prioritise, manage and control risks that may affect the execution of the project and the achievement of its objectives. This process is divided into six steps:

Step 1: Establishing the context

Αρχικό στάδιο της μεθοδολογίας διαχείρισης ρίσκων αποτελεί ο προσδιορισμός των στόχων του οργανισμού, αλλά και η κατανόηση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη αυτών. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η κατανόηση των στόχων των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να καταστεί σαφής η συμμετοχή τους στη διαδικασία καθορισμού των ρίσκων. Η επικοινωνία με τα εμπλεκόμενα μέρη θέτει τα απαραίτητα θεμέλια για προσδιορισμό την αναγνώριση και αντιμετώπιση των πιθανών κινδύνων. Τις βάσεις για τη διαχείριση των ρίσκων είχαμε θέσει ήδη από τη σύνταξη του Project Charter, όπου αναλύθηκαν όσα περιγράφονται παραπάνω.

Step 2: Risk Identification

The purpose of this step is to facilitate the identification and documentation of risks that can impact the project objectives.

Various techniques will be used for risk identification which typically focus on past trends or future exposure, on a bottom-up or a top down analysis.

Some organisations have a Risk Typology that groups various types of risks into categories and it will be used as reference.

The techniques that will be used for risk identification are documented in section 4. TOOLS & TECHNIQUES.

Risks are continuously identified throughout the project lifecycle; however, very early during the Initiating phase, an initial risk list will be created which is thereafter frequently updated. The same process will be followed both for the creation of the *Risk Log* as well as for the inclusion of new risks later in the project.

The *Risk Log* contains the risks identifier, risk name and short description, the risk category and owner, as well as strategies, actions and timing which will facilitate the monitor and control aspects of the project.

Επιπλέον εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την αναγνώριση των ρίσκων αναλύονται στην παράγραφο 4.

Step 3: Risk Assessment

The purpose of this step is to assess the likelihood and impact of the identified risks in terms of their influence to the project objectives. This assessment is necessary before any risk response planning can be done.

Risks are assessed based on their likelihood of occurrence and the impact in project objectives. The product of their likelihood and impact defines the Risk Level which is then used as a reference for their prioritisation and risk response development.

Depending on the stakeholders' risk appetite, evaluation scales and tolerances will be defined based on which the most appropriate risk response strategies are chosen.

Step 4: Risk Response Development

The purpose of this step is to select the best risk response strategy and identify and plan the actions to control the risks.

The selection of the risk response strategy will be based on the results of the risk assessment (risk level), the type of risk, on the effects on the overall project objectives (e.g. schedule and costs), as well as on the cost of the strategy and its benefits (cost/benefit analysis). The strategy (or strategies) selected for each risk are documented in the *Risk Log*.

There are four strategies to be considered as risk responses: Reduce, Avoid, Transfer or Share or Accept a risk. For the risks that have been accepted, contingency plans may be defined to help control their impact in case they occur.

After the strategy for each risk has been selected, specific actions to implement the strategy will be defined, described, scheduled and assigned, while a Risk Owner assumes the responsibility for its implementation.

Actions will detail concrete activities, milestones and deliverables and will be documented in the *Risk Log*. Moreover, they will clearly identify the target resolution date, as well as the estimation of resources involved and dependencies. These actions (at least the most effort/cost consuming ones) will be incorporated into the *Project Work Plan*, to have a consolidated view of all project related activities.

Step 5: Risk Control

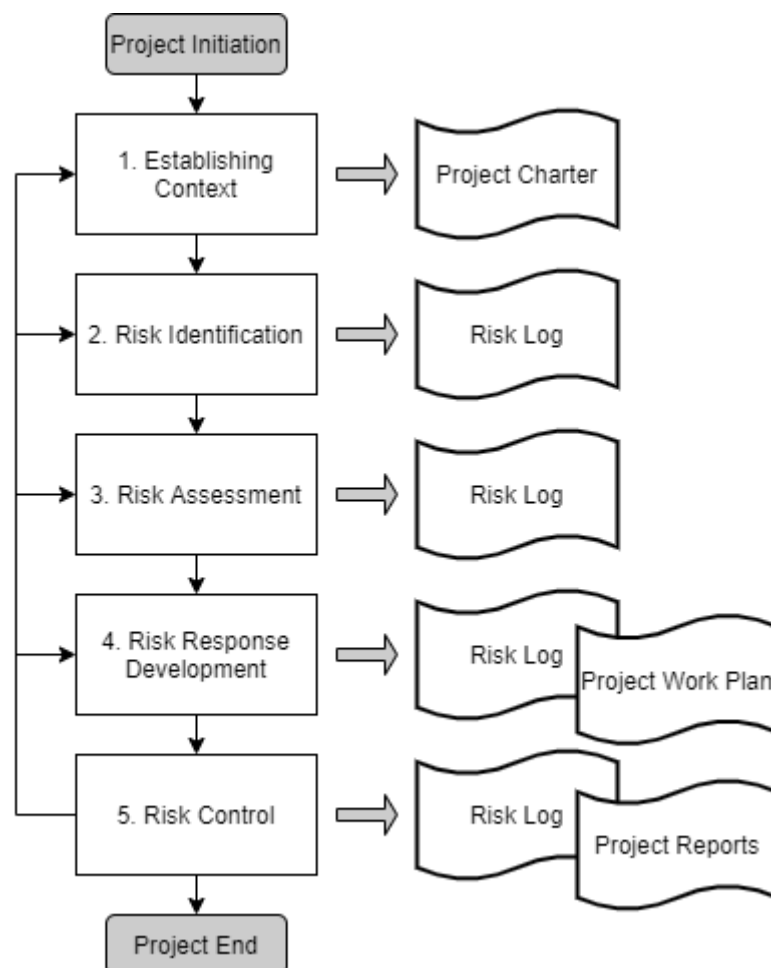
The purpose of this step is to monitor and control the implementation of the risk response activities while continuously monitoring the project environment for new risks or changes (e.g. probability and/or impact) in the risks already identified.

The Project Follow-up Meetings are used to revise the status of risks and related actions, and to identify new risks that can impact project milestones, deliverables or objectives. The review of the *Risk Log* also appears in the agenda of the Project Review Meetings. Risks will be revised at regular predetermined intervals, but also after the occurrence of any event that might have a significant impact on the project environment and hence the project risks. The updating of the *Risk Log* can include adding new risks or actions, updating the status of response activities, changing risk levels based on mitigation actions, changing the assignment of actions, etc.

The Risk Owner will report periodically the status of the risk and any response activities to the Project Manager (PM).

The Project Manager (PM) will report to the Project Steering Committee (PSC) the status of the major risks and to other project stakeholders (as per the project's communications plan). If any of the identified risks occur, then the Project Manager (PM) will ensure the implementation of the contingency plans and communicate the issue to the Project Steering Committee (PSC).

The activities described above are performed by the Project Manager (PM) throughout the project lifecycle in line with the *Risk Management Plan*.



3.1. Risk Management Roles and Responsibilities

The following RASCI table defines the responsibilities of those involved in risk management:

RAM (RASCI)	AGB*	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Risk Management Plan	I	C	A	C	I	I	R	I
Manage Risks	I	C	A	S/C	C	I	R	C

*AGB: Appropriate Governance Body (e.g. PSC)

The contact details of each of the above stakeholders are documented in the *Project Stakeholder Matrix*.

The Project Manager (PM) is responsible for identifying, assessing, managing and monitoring the risks of the project, consulting the project team and other stakeholders, when appropriate (e.g. Project Steering Committee (PSC), Project Owner (PO), Business Manager (BM), Solution Provider (SP), and User Representatives (UR)). The Project Manager (PM) is also responsible for assigning resources to the risk management process, with the approval of the Project Owner (PO).

The planning of risk management activities is performed by the Project Manager (PM) and documented in the *Risk Management Plan*.

New risks and related actions, as well as changes to identified risks and actions are approved by the Project Owner (PO) and reported to the Project Steering Committee (PSC), according to the escalation procedure.

Risks and related actions will be escalated to other Governance Bodies, when appropriate. The Project Steering Committee and the other Governance Bodies will validate the identified risks and actions, and plan other actions, if adequate.

4. TOOLS & TECHNIQUES

Ένα πολύ αποτελεσματικό μέσο παρακολούθησης και επανεξέτασης των κινδύνων, θα ήταν οι έλεγχοι να βασιστούν ενεργά σε προηγούμενες επιτυχίες και αποτυχίες. Πιο συγκεκριμένα, κάνοντας μια ανάλυση των αιτιών, μπορεί να εντοπιστεί η συστηματικότητα ή μη κάποιων συμβάντων με αποτέλεσμα να γίνουν ενέργειες που επιτρέπουν την επανάληψη των επιτυχιών και την πρόληψη των αποτυχιών.

The following techniques will be used for risk management:

- Desk reviews
- Questionnaires
- Workshops and Seminars
- Risk checklists
- Assumption analysis
- Συναντήσεις διευθύνουσας επιτροπής έργου
- Ανταλλαγή ιδεών - Brainstorming
- Συνεντεύξεις εμπλεκόμενων μερών

Επιπλέον των παραπάνω θα χρησιμοποιηθούν οι περισσότερες εξειδικευμένες τεχνικές:

- Ανάλυση Swot (Strength, Weakness, Opportunities, Threats):

Αναλυτικός προσδιορισμός των δυνατών και αδύναμων σημείων που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως αυτά προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους (προσωπικό και στελέχη, χρηματοοικονομική υγεία, επενδύσεις κλπ.). Μελέτη ευκαιριών και απειλών που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και προσαρμογή σε αυτές (ανταγωνιστές, ρυθμίσεις νομικού περιβάλλοντος, επέκταση αγοράς κλπ.).

- Delphi Technique:

Δομημένη ερευνητική διαδικασία κατά την οποία μια σειρά από ερωτηματολόγια συντάσσονται και διανέμονται σε μια ομάδα εμπειρογνομόνων, με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών για τα πιθανά ρίσκα. Οι επαφές και αξιολογήσεις που αναφέρονται παραπάνω επαναλαμβάνονται μέχρι να επιτευχθεί ένα επιθυμητό επίπεδο συναίνεσης, σύγκλισης απόψεων ή συμφωνίας μεταξύ των μελών ομάδας των ειδικών αλλά και του οργανωτή που ορίζεται από τον οργανισμό.

- Past solution analysis:

Μελέτη παρόμοιων υλοποιήσεων τόσο από τον ίδιο τον οργανισμό, όσο και από ανταγωνιστές και προσδιορισμός των παραγόντων που οδήγησαν σε επιτυχία ή αποτυχία του έργου.

The following tools will be used for risk management:

- Risk Management Plan
- Risk Log
- Risk Likelihood/Impact Matrix
- Risk Data Quality Assessment

4.1. Risk Log

The *Risk Log* for the project is using PM² *Risk Log* template and no changes have been done to the structure, fields or values, as following:

Risk Identification and Description	
ID <i>The risk identifier.</i>	1
Category <i>Risk category related to the area affected by the risk (e.g. business, IT, people & organisation, external or legal).</i>	Business, People & Organisation
Title <i>A short title for the risk.</i>	Συνεννόηση ομάδας - ενδιαφερόμενων μερών
Description <i>A description of the risk, its causes, the kinds of problems that it could result in (potential effects), and risk dependencies.</i>	Αποτυχία συνεννόησης και επικοινωνίας μεταξύ της ομάδας υλοποίησης και των ενδιαφερόμενων μερών ενδέχεται να οδηγήσει σε λανθασμένη αντίληψη του σκοπού του έργου. Διαφορετικές προτεραιότητες και απουσία σαφώς καθορισμένων οδηγιών και απαιτήσεων επιφέρει σημαντικές καθυστερήσεις στη διαδικασία παραγωγής, ενώ πιθανή γίνεται η απόρριψη παραδοτέων που δεν συμβαδίζουν με τους αρχικούς στόχους των ενδιαφερομένων.
Status <i>-Proposed -Assessing -Waiting for Approval -Approved -Rejected -Closed</i>	Approved (by the Project Owner)
Identified by <i>The person who identified the risk.</i>	Project Manager
Identification date <i>The date on which the risk was identified.</i>	14/11/2020

Risk Assessment	
Likelihood (L) A numerical value denoting the estimate of the probability that the risk will occur. The possible values are: 5=Very high, 4=High, 3=Medium, 2=Low, 1=Very low	4 High
Impact (I) A numerical value denoting the severity of the risk's impact (should it occur). The possible values are (negative risks): -5=Very high, -4=High, -3=Medium, -2=Low, -1=Very low Note: use the same scale but positive values for positive risks (opportunities).	-4 High
Risk Level (L*I) The risk level is the product of the likelihood and impact ($RL=L*I$).	$4 * -4 = -16$
Risk owner The person accountable for managing and monitoring the risk.	Project Manager - User Representatives
Escalation Whether or not the risk is to be escalated to the Directing or Steering Layers (Yes or No).	Yes
Risk Response	
Risk response Strategy The possible strategies to deal with the identified (negative) risks are: - Avoid - Reduce - Accept - Transfer/Share	Reduce, Share

Action details (effort & responsible) <i>Description of the mitigation action(s), including its objective, scope, deliverables, and the person responsible and estimated effort needed.</i>	<p>Για την αποφυγή πιθανών προβλημάτων είναι απαραίτητη η συνεχής επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο προγραμματισμός συναντήσεων με στόχο την ανταλλαγή απόψεων, τον καθορισμό απαιτήσεων αλλά και την ανάλυση προόδου του κάθε σταδίου της υλοποίησης απαιτείται να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι stakeholders παραμένουν ενήμεροι για προβλήματα, ενέργειες και πρωτοβουλίες ώστε να ασκούν κριτική στα αποτελέσματα και οι πιθανές τροποποιήσεις του έργου να εντοπίζονται άμεσα, ώστε να μην απαιτείται η εκ νέου υλοποίηση παραδοτέων στη συνέχεια. Υπεύθυνοι για την διεξαγωγή συναντήσεων είναι ο Project Manager και οι User Representatives ενώ οφείλουν να παρευρίσκονται και εκπρόσωποι των ενδιαφερόμενων μερών.</p> <p>Εξαιτίας του αυξημένου επιπέδου του κινδύνου, οφείλουμε να συμβουλευόμαστε την Κοινωνία της Πληροφορίας ως υπεύθυνη για θέματα διοίκησης και οργάνωσης του Έργου.</p>
Target date <i>The date on which the action is expected to be implemented.</i>	<p>Συναντήσεις ανά 2-3 εβδομάδες για την αναθεώρηση και επανεκτίμηση της κατάστασης του κινδύνου (Project Status Meetings).</p>

Risk Identification and Description	
ID	3
Category	IT
Title	Αστοχία έτοιμου λογισμικού
Description	<p>Αστοχία έτοιμου λογισμικού που χρησιμοποιήθηκε για την υλοποίηση του έργου, το οποίο παρουσιάζει προβλήματα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ασφάλειας • σταθερότητας • αξιοπιστίας
Status	Approved
Identified by	Project Manager (PM)
Identification date	14/11/2020
Risk Assessment	
Likelihood (L)	3

Impact (I)	-4
Risk Level (L*I)	3 * -4 = -12
Risk owner	Project Manager (PM)
Escalation	Yes
Risk Response	
Risk response Strategy	Reduce, Transfer
Action details (effort & responsible)	Αξιολόγηση των εφαρμογών τρίτων με στόχο τον προσδιορισμό αδυναμιών και προβλημάτων. Επικοινωνία με εταιρείες παραγωγής για διόρθωση προβλημάτων. Αν το πρόβλημα δεν επιλυθεί, αναζήτηση νέου λογισμικού που θα ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του Έργου.
Target date	25/12/2021

Risk Identification and Description	
ID	8
Category	External / Legal
Title	Αλλαγή υποκείμενης νομοθεσίας.
Description	Αλλαγές ή/και τροποποιήσεις στην νομοθεσία οι οποίες επηρεάζουν την κωδικοποίηση και χαρτογράφηση της Ελληνικής αλλά και Ευρωπαϊκής νομοθεσίας.
Status	Approved
Identified by	Project Manager (PM)
Identification date	14/11/2020

Risk Assessment	
Likelihood (L)	2
Impact (I)	-3
Risk Level (L*I)	2 * -3 = -6
Risk owner	Project Owner (PO)
Escalation	Yes
Risk Response	
Risk response Strategy	Reduce
Action details (effort & responsible)	Προσαρμογή της κωδικοποίησης στα νέα νομοθετικά πλαίσια και τις αλλαγές στην νομοθεσία.
Target date	15/3/2021

Risk Identification and Description	
ID	9
Category	Business
Title	Καθυστερήσεις
Description	Καθυστερήσεις στο χρονοπρόγραμμα λόγω: <ul style="list-style-type: none"> • εξαρτήσεων από εξωτερικά συστήματα • γραφειοκρατίας
Status	Waiting for Approval
Identified by	Project Manager (PM)

Identification date	10/11/2020
Risk Assessment	
Likelihood (L)	4
Impact (I)	-3
Risk Level (L*I)	4 * -3 = -12
Risk owner	Project Manager (PM)
Escalation	Yes
Risk Response	
Risk response Strategy	Reduce, Share
Action details (effort & responsible)	<p>Αναλυτική σχεδίαση χρονοδιαγράμματος και επίβλεψη επιμέρους εργασιών από έμπειρα στελέχη.</p> <p>Ενημέρωση των εμπλεκόμενων για τυχόν καθυστερήσεις που διαβλέπονται, ανάπτυξη στρατηγικής από κοινού για την ελαχιστοποίηση και διαχείρισή τους.</p> <p>Στενή επικοινωνία με την Κοινωνία της Πληροφορίας ως υπεύθυνη της διαχείρισης της ΟΔΕ.</p>
Target date	Συναντήσεις ανά 2-3 εβδομάδες για την αναθεώρηση και επανεκτίμηση της κατάστασης του κινδύνου (Project Status Meetings).

Risk Identification and Description	
ID	4
Category	IT
Title	Αδυναμία σύνδεσης G-Cloud
Description	Η αδυναμία διασύνδεσης με την υφιστάμενη υποδομή (G-Cloud), παρόλο που προς το παρόν κρίνεται λιγότερη πιθανή από τους

	υπόλοιπους αναγνωρισμένους κινδύνους, μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική αν δε διευθετηθεί εγκαίρως.
Status	Assessing
Identified by	Project Manager (PM)
Identification date	9/11/2020
Risk Assessment	
Likelihood (L)	2
Impact (I)	-5
Risk Level (L*I)	$2 * -5 = -10$
Risk owner	Project Manager (PM)
Escalation	Yes
Risk Response	
Risk response Strategy	Avoid, Share
Action details (effort & responsible)	Αναζήτηση βοήθειας και συνεργασία με τους διαχειριστές της υποδομής. Εξαιτίας του υψηλού επιπέδου κινδύνου απαραίτητη είναι η συνεννόηση με την Υπεύθυνη IT ομάδα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης και η από κοινού αναζήτηση πιθανών λύσεων. Πρόκειται για μια διαρκή διαδικασία που συνίσταται σε μηνιαίες συναντήσεις και αναφορές σχετικά με ενδεχόμενα προβλήματα που προκύπτουν και που θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέχρι το πέρας της Πιλοτικής Λειτουργίας της εφαρμογής.
Target date	10/12/2022

4.2. Risk Likelihood/Impact Matrix

This project is using the PM² Risk Likelihood/Impact Matrix, as following:

The risk level will be calculated by the product of likelihood and impact in the following way:

		Impact				
		1=Very low	2=Low	3=Medium	4=High	5=Very high
Likelihood	5=Very high	5	10	15	20	25
	4=High	4	8	12	16	20
	3=Medium	3	6	9	12	15
	2=Low	2	4	6	8	10
	1=Very low	1	2	3	4	5

Legend:

	Risks can be accepted, contingency plans may be developed.
	Risks cannot be accepted, a risk response strategy should be developed (avoid, reduce, transfer/ share)
	Unacceptable – immediate risk reduction or avoidance response
- - -	Risk appetite

4.3. Risk Data Quality Assessment

Τα δεδομένα συγκεντρώνονται για τον εντοπισμό των κινδύνων και ο Υπεύθυνος του Έργου είναι υπεύθυνος να καθορίσει την ακρίβεια με την οποία πρέπει να αναλυθούν τα δεδομένα για την ολοκλήρωση της ποιοτικής ανάλυσης των κινδύνων.

Για κάθε εκτιμώμενο ρίσκο, ο Υπεύθυνος Έργου θα πρέπει να καθορίσει τα παρακάτω:

- Την έκταση της κατανόησης του κινδύνου
- Τα διαθέσιμα δεδομένα για τον κίνδυνο
- Την ποιότητα, αλλά και την αξιοπιστία των παραπάνω δεδομένων
- Την ακεραιότητα των δεδομένων

5. RISK IDENTIFICATION ACTIVITIES

The use of this section is to describe the specific risk identification activities and tools that will be used for this project.

Initial risk identification was first performed when preparing the project's Business Case (for high level Business risks) and then again in the Project Charter (for high level project risks). So, these are the starting points of this step.

The identification of risks resulted from: desk reviews, Questionnaires, project team brainstorming, PSC Weekly Meetings, feedback from Risk Management Workshops and Seminars, Risk Checklist analysis, SWOT Analysis, assumptions analysis, and past solution analysis.

Όπως προκύπτει από την προκαταρκτική ανάλυση ρίσκων που συμπεριλήφθηκε στο Project Charter, το σύνολο των ρίσκων για το παρόν Έργο μπορεί να χωριστεί στις εξής κατηγορίες:

- **Business:**

Σχετίζονται με την επίτευξη των εσωτερικών στόχων του οργανισμού, αλλά και των τελικών στόχων του Κυρίου του Έργου οι οποίοι συνδέονται άμεσα με την αποδοχή του παραγόμενου προϊόντος από το κοινό.

- **Τεχνολογική Υποδομή:**

Σχετίζονται με προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν στη διασύνδεση με την υφιστάμενη υποδομή (G-Cloud), καθώς και με αστοχίες τρίτου λογισμικού που θα ενσωματωθεί στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα.

- **Ανθρώπινο Δυναμικό:**

Σχετίζονται με προβλήματα και καθυστερήσεις στη στελέχωση ικανής ομάδας και στην επικοινωνία μεταξύ των μελών της.

- **Εξωτερικοί παράγοντες:**

Σχετίζονται με εξωτερικά επιβαλλόμενους περιορισμούς, όπως χρονικούς και οικονομικούς.

- **Νομοθεσία:**

Εξαιτίας του αντικειμένου του Έργου, τυχόν αλλαγές στη νομοθεσία (εθνική ή ευρωπαϊκή) επηρεάζουν άμεσα το σχεδιασμό και την υλοποίησή του και θα πρέπει να αξιολογούνται έγκαιρα για την αποφυγή κινδύνων.

- **Επικοινωνία:**

Σχετίζονται με προβλήματα στη συνεννόηση με τα εμπλεκόμενα μέρη και στη διαχείριση των προσδοκιών και απαιτήσεών τους. Προβλήματα επικοινωνίας μπορούν, βέβαια, να υπάρχουν και εντός της Ομάδας Διαχείρισης Έργου.

The PM2 Risk Log is the tool used to register and update risks and related risk management actions.

6. RISKS ASSESSMENT APPROACH

The purpose of this section is to describe the specific risk assessment activities and tools that will be used for this project.

The project will use the Risk Likelihood/Impact Matrix referred in section 4.2. Risk Likelihood/Impact matrix. The Risk Likelihood/Impact Matrix represents the different combinations of likelihood and impact of project risks in a scale from 1 to 25 and defines risk levels that suggest risk response strategies.

Risk level scale details:

Likelihood:

- **Very low:** less than 5% change of occurrence.
- **Low:** between 5% to 10% chance of occurrence.
- **Medium:** between 10% to 25% chance of occurrence.
- **High:** between 25% to 50% chance of occurrence.
- **Very high:** more than 50% chance of occurrence.

Impact:

- **Very low:** less than 1% of project budget affected, or/and other project baselines are nearly not impacted, or/and few individuals affected (only internal to project team), or/and no reputational impact or/and easy and quick capacity to react and resolve the issue.

- **Low:** 1% to 5% of project budget affected, or/and low impact in other project baselines, or/and only one milestone affected, or/and projects stakeholders may be affected, or/and reputational impact in the organisation or unit or/and sufficient project competencies to resolve the issue (if risk occurs).
- **Medium:** 5% to 10% of project budget affected, or/and medium impact in other project baselines, or/and one or more milestones affected, or/and projects stakeholders will be to some extent affected, or/and project objectives may be affected, or/and reputational impact amongst technical staff in other organisations or units, or/and formal complaints, or/and limited project competencies to resolve the issue (if risk occurs).
- **High:** 10% to 30% of project budget affected, or/and high impact in other project baselines, or/and several milestones affected, or/and projects stakeholders will be affected/concerned, or/and project objectives will be affected, or/and reputational impact in several organisations or units, or/and formal and legal complaints, or/and insufficient project internal competencies to resolve the issue (if risk occurs).
- **Very high:** more than 30% of project budget affected, or/and very high impact in other project baselines, or/and several milestones affected, or/and projects stakeholders will be very affected/concerned, or/and the overall project will be affected, or/and external reputational impact, or/and significant formal and legal complaints, or/and external competencies are needed to address the issue (if risk occurs).

Risk levels thresholds:

- **Green:** risk level ≤ 2 .
- **Yellow:** risk level ≥ 3 and ≤ 16 .
- **Red:** risk level ≥ 20 .

The Project Steering Committee approved/ stated that the project risk appetite is limited to risk level ≤ 2 , and likelihood $< 10\%$.

6.1. Escalation

The risk escalation:

- All new risks, proposed risk response strategies and proposed actions are approved by the Managing Layer, if the risk level is < 2 ;
- If the risk level is ≥ 3 and ≤ 16 , new risks, proposed risk response strategies and proposed actions are approved by the Project Owner (PO);
- If the risk level is ≥ 20 , new risks, proposed risk response strategies and proposed actions are approved by the Project Steering Committee;
- Depending on the risk category, higher risks (risk level is ≥ 15) will be reported to:
 - Υπεύθυνη IT ομάδα Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης και ΟΔΕ για ρίσκα που αφορούν τεχνικά ζητήματα.
 - Κοινωνία της Πληροφορίας για ρίσκα που αφορούν θέματα διοίκησης και οργάνωσης της Ομάδας του έργου.

7. RISK RESPONSE STRATEGIES

The purpose of this section is to define the available risk response strategies to be used for this project.

The risk response actions are documented and updated in the PM² *Risk Log* throughout the project lifecycle (and then incorporated in the *Project Work Plan*) and revisited at least, in the weekly Project Follow-up Meeting.

The possible risk response strategies are:

- **Avoid:** risk avoidance, working the project or project plan around those conditions or activities which introduce the risk;
- **Reduce:** risk mitigation or reduction through the proactive implementation of risk reduction activities;
- **Accept:** acceptance of the risk (the impact/loss is accepted if the risk occurs). When accepting risks, there are two possible reactions:
 - Acceptance of the risk and no special action required, except continue to monitor the risk (passive acceptance);
 - Accept and develop contingency plans in case the risk occurs (active acceptance).
- **Transfer/Share:** transfer a risk to, or share a risk with other entities, e.g. through insurances, sub-contracting, partnering etc.

The following table describes the risk response approach for this project:

Ο πίνακας που ακολουθεί περιγράφει τις στρατηγικές ανταπόκρισης σε ενδεχόμενους κινδύνους.

Αξιολόγηση και περιγραφή των ρίσκων με στρατηγικές και ενέργειες ανταπόκρισης παρουσιάζονται αναλυτικότερα στο Project Charter[2].

Scenario	Risk Response Strategy
Υψηλός ή πολύ υψηλός αντίκτυπος και υψηλή ή πολύ υψηλή πιθανότητα.	Reduce, Actively accept, Share
Υψηλή ή πολύ υψηλή πιθανότητα και χαμηλός ή πολύ χαμηλός αντίκτυπος.	Reduce, Share, Accept
Χαμηλή ή πολύ χαμηλή πιθανότητα και υψηλός ή πολύ υψηλός αντίκτυπος.	Avoid
Μέτρια πιθανότητα και μέτριος αντίκτυπος	Actively or Passively accept
Χαμηλή ή πολύ χαμηλή πιθανότητα και χαμηλός ή πολύ χαμηλός αντίκτυπος.	Passively Accept

8. RISK CONTROL ACTIVITIES

The purpose of this section is to define the activities performed for monitoring and controlling risks, as well as their frequency.

The Project Manager (PM) monitors and controls risks based on Project Follow-up Meetings or on information received from other project stakeholders, in result of:

- Identification of new risks by the Project Core Team or by other project stakeholders, in consequence of changes in the project environment.
- New proposed ways to deal with a risk (adding/changing actions).
- Implementation of any of the given actions or on general events or developments that will change the values for likelihood and/or impact of the identified risks.
- Other changes.

Frequency of Revisiting the Risk Log: The PM² *Risk Log* is updated at least once a week, after the Project Follow-up Meetings, by the Project Manager (PM).

Additionally, before each Project Steering Committee (PSC), there is a procedure in place to collect the status of each risk and action and the comments related to the effectiveness, quantification of resources spent, difficulties, potential problems and dependencies of the actions. This information is consolidated and updated in the *Risk Log*, and presented to the PSC. The project review planned at the end of each milestone also includes a deep review of the *Risk Log*.

The Risk Communication activities are part of the project *Communications Management Plan*.

The communication items identified are:

- Collection of new risks or changes to risks/actions in the weekly Project Follow-up Meetings.
- Report of risks (risk level ≥ 10) and related actions status in the monthly meeting of the Project Steering Committee (PSC);
- Request of risk or action approval to the Project Owner (PO) or to the Project Steering Committee (PSC) (risks with a risk level ≥ 5);
- Report risks list in the yearly Project Progress Report;
- Communication of the risks that have turned into issues (had occurred) in the monthly PSC meeting.

The location of the Risk Log is found in the Appendix 1.

9. RELATED PM² PLANS

Project Handbook

The *Project Handbook* establishes the high-level approach for implementing the project goals, which includes required documentation, standards to be considered and the high-level summary of the risk management approach and escalation process. The location of this artefact is referred in the Appendix 1.

Communications Management Plan

The *Communications Management Plan* helps to ensure that all project stakeholders have the information they need to perform their roles throughout the project. It defines and documents the communication items content, format, frequency, the audience and expected results. The location of this artefact is referred in the Appendix 1.

Issue Management

The management of issues is described in the *Issue Management Plan*. This artefact defines how issues are identified, evaluated, and assigned for resolution. Issue management supports the resolution of issues after risks occur. The location of this artefact is referred in the Appendix 1.

APPENDIX 1: REFERENCES AND RELATED DOCUMENTS

ID	Reference or Related Document	Source or Link/Location
1	Project folder	U:\Documents\Ανάλυση_Σχεδιασμός_Πληροφοριακ ών_Συστημάτων\Εργασία\
2	(OPM2-03.I.TPL.v3.0).Project_Charter.(Εθνική Πύλη Κωδικοποίησης).(14-11-2020).(v1.0)	U:\Documents\Ανάλυση_Σχεδιασμός_Πληροφοριακ ών_Συστημάτων\Εργασία\Παραδοτέο-1
3	(OPM2-04.P.TPL.v3.0).Project_Handbook.(Εθνική Πύλη Κωδικοποίησης).(17-11-2020).(v1.0)	U:\Documents\ Ανάλυση_Σχεδιασμός_Πληροφοριακ ών_Συστημάτων\Εργασία\Παραδοτέο-1
4	(OPM2-22.MC.Log.v3.0).Risk_Log.(Εθνική Πύλη Κωδικοποίησης).(6-12-2020).(v1.0)	U:\Documents\Ανάλυση_Σχεδιασμός_Πληροφοριακ ών_Συστημάτων\Εργασία\Παραδοτέο-2