



ΑΑΔΕ

Ανεξάρτητη Αρχή
Δημοσίων Εσόδων

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Έργο BPR/PM

Η εισαγωγή της Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM² στα έργα πληροφορικής της Α.Α.Δ.Ε.

[[PM²@AADE.eGov](mailto:PM2@AADE.eGov)]





- Μικρή Προϊστορία / Έργο BPR Scoring
- Έργο BPR / Project Management (BPR/PM)
 - Βασικοί Στόχοι / Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης
 - Παραδοθέντα - Επιμέρους Δράσεις
 - Αποτελέσματα Πιλοτικής Εφαρμογής
 - Προτάσεις - Επόμενες Ενέργειες
- Σύνοψη - Συμπεράσματα

Το έργο υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του Χαρτοφυλακίου (Portfolio) Έργων Τεχνικής Υποστήριξης της Υπηρεσίας Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (SRSS) της Ε.Ε. στους φορείς της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης



Σεμινάρια εξοικείωσης σε διεθνώς αναγνωρισμένα πλαίσια (frameworks)

- ITIL basics (27 και 29/6/2018)
- COBIT/ITIL basics (3/7/2018)
- CMMI basics (5/7/2018)
- Συνεντεύξεις και workshops με τα στελέχη
- Ευαισθητοποίηση/Συνεργασία με όλους τους προϊσταμένους καθώς και με στελέχη τμημάτων
- BPR Scoping: Τελικό Παραδοτέο 22/10/2018

Ο **στόχος του Έργου** : επιλογή συγκεκριμένων διαδικασιών (processes) για επισκόπηση και βελτίωση (Business Process Review / Improvement - BPR) λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντικότητά τους στην επιχειρησιακή λειτουργία του φορέα και την εφικτότητα εφαρμογής.

- ❑ Κατά τη φάση του «scoring» του ευρύτερου έργου BPR / BPI, καταγράφηκε ότι υπάρχουν προκλήσεις σε κρίσιμες περιοχές του Project Management, με συγκεκριμένη αναφορά στα έργα Πληροφορικής του Οργανισμού

- ❑ Τα βασικότερα σημεία για βελτίωση:
 - Διακυβέρνηση έργου (project governance),
 - Διαδικασία επιλογής έργων (project selection process),
 - Παρακολούθηση και έλεγχος έργων σε επίπεδο Διευθύνσεων
 - Ορισμός ομάδων έργου και σχεδιασμός για τους απαιτούμενους πόρους
 - Συνολικός συντονισμός, ειδικά στις περιπτώσεις εμπλοκής Τμημάτων εντός της ίδιας Διεύθυνσης ή μεταξύ Διευθύνσεων
 - Συνεχής εισροή νέων (ad hoc, extra) αιτημάτων για έργα
 - Έλλειψη ευελιξίας στον σχεδιασμό και στη διαχείριση των έργων

- ✓ Η παράδοση ενός βελτιωμένου, ενοποιημένου πλαισίου διεργασιών Διαχείρισης Έργων, συνοδευόμενο από τα αντίστοιχα Πρότυπα Έντυπα/Υποδείγματα (templates).
- ✓ Η κάλυψη των Διεργασιών Έναρξης, Σχεδιασμού, Υλοποίησης, Παρακολούθησης και Ελέγχου και Κλεισίματος έργου, βάσει της μεθοδολογίας PM².

Γιατί PM² ?



- Η Μεθοδολογία Διαχείρισης έργων PM² έχει αναπτυχθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον και τις ανάγκες των Οργανισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με σκοπό τη διευκόλυνση της διαχείρισης των έργων στον πλήρη κύκλο ζωής τους
- Ενσωματώνει στοιχεία από εύρος διεθνώς αναγνωρισμένων καλών πρακτικών, προτύπων και μεθοδολογιών διαχείρισης έργων, λαμβάνοντας υπόψη και την εμπειρία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής από τη διαχείριση τόσο εσωτερικών έργων όσο και έργων με Αναδόχους

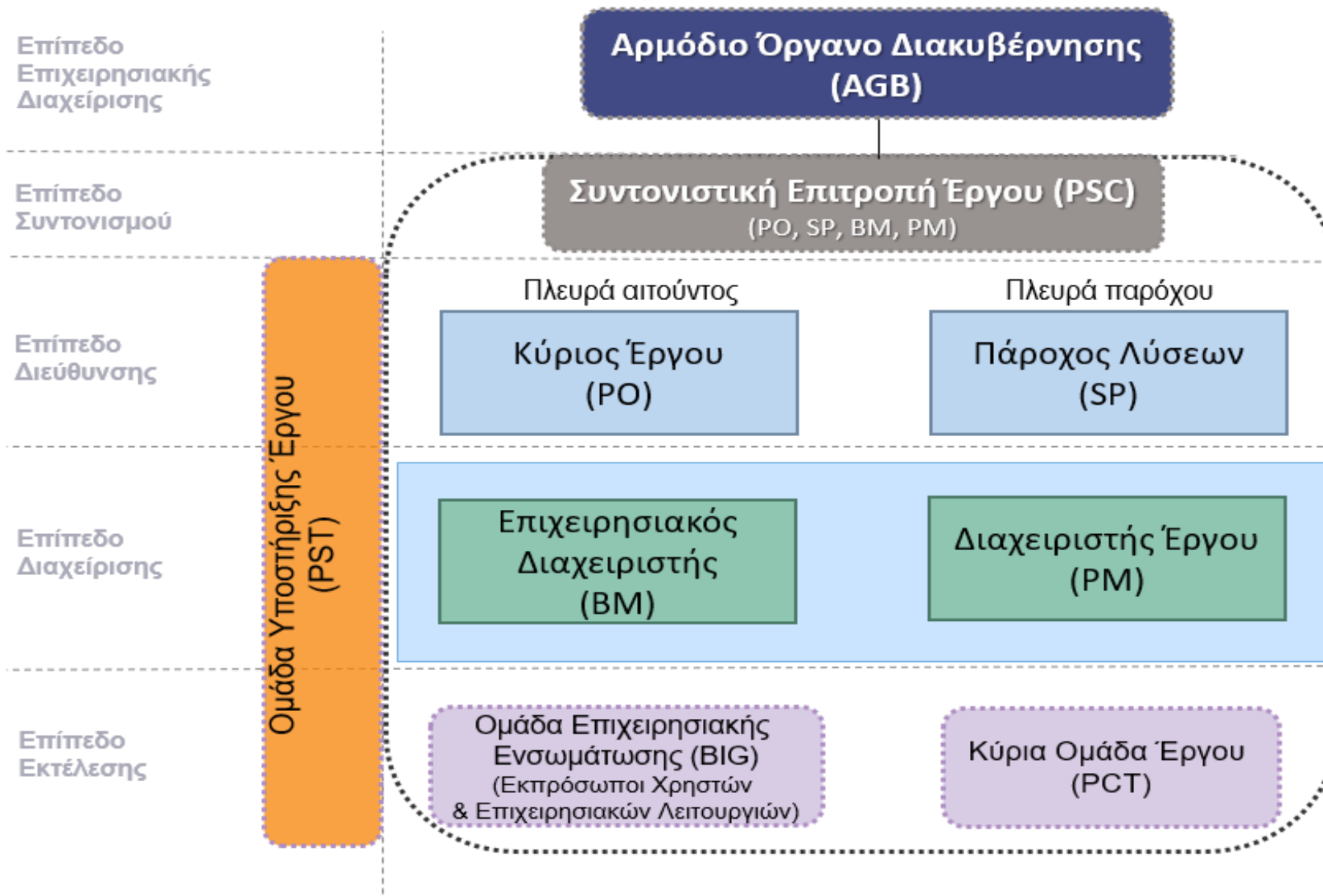
Σημείωση: η εμβέλεια του έργου αφορά σε Διαχείριση Έργων Πληροφορικής

- ❑ Εντοπίστηκαν: διαφορετικές θεωρήσεις στον Οργανισμό αλλά και εντός των Διευθύνσεων Πληροφορικής για το τι ορίζεται ως «Έργο» vs «δραστηριότητες», έλλειψη -ανά περιπτώσεις- σαφούς διαχωρισμού μεταξύ υλοποίησης και παραγωγικής λειτουργίας ενός έργου καθώς και ασάφεια ως προς τις έννοιες και τον προσδιορισμό «Έργων» και «Προγραμμάτων»
 - ❑ Διαπιστώθηκε έλλειψη σαφών κριτηρίων για το πώς/πότε η οργάνωση/συγκέντρωση μιας σειράς εργασιών δύναται να προσδιορίζει το αντικείμενο ενός έργου (project), καθώς και έλλειψη τυποποιημένης διαδικασίας έναρξης έργου
 - ❑ Εντοπίστηκε ο διαφορετικός βαθμός ωριμότητας στην κατανόηση και χρήση τεχνικών διαχείρισης έργων, τόσο μεταξύ μεμονωμένων στελεχών όσο και μεταξύ διαφορετικών Τμημάτων ή/και Διευθύνσεων Πληροφορικής
- Αναγνωρίστηκε η καθολική συμφωνία στελεχών του φορέα περί **αναγκαιότητας διαφορετικής οργάνωσης της διαχείρισης έργων πληροφορικής**

- 1. Ανάλυση της υφιστάμενης (“as is”) κατάστασης στην Διαχείριση Έργων (μεθοδολογία, διαδικασίες, εργαλεία)**
- 2. Πρόταση προσέγγισης Διαχείρισης Έργων (“to be” κατάσταση, μεθοδολογία, διαδικασίες, εργαλεία)**
 - **Αντικείμενα :**
 - ✓ Ανάλυση της προτεινόμενης Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων
 - ✓ Διαδικασίες Διαχείρισης Έργων (Φάσεις, Υποδείγματα παραδοτέων, Ρόλοι)
 - ✓ Αποτύπωση του Πλαισίου Διαχείρισης Έργων σε απεικόνιση ("Overview of PM² Activities & Artefacts")
 - ✓ Μετάφραση και Προσαρμογή των (26) διαχειριστικών εγγράφων της Μεθοδολογίας
 - ✓ Role Based Training διάρκειας 2 ημερών (20 στελέχη Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ.)
- 3. Υποστήριξη πιλοτικής εφαρμογής μεθοδολογίας**
 - ✓ **εΠΦΚ:** ηλεκτρονικό Πιστοποιητικό Φορ/κής Κατοικίας (ΔΑΦΕ/Α, ΔΙΕΠΙΔΙ/Α, ΔΑΤΕ/Α, ΔΙΣΤΕΠΛ/Α)
- 4. Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών**
 - ✓ Βασισμένο στη μεθοδολογία PM² (39 στελέχη Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ., 53 στελέχη ΑΑΔΕ συνολικά)

- BPR-RM: Kick-off -> 8/1/2019
- BPR-PM: Kick-off -> 4/3/2019
- BPR-PM: Επιμέρους συναντήσεις με στελέχη του Φορέα για την αποτύπωση της Υφιστάμενης Κατάστασης (Δ/ντες, όλα τα τμήματα των Υπηρεσιών Πληροφορικής & Δ.Σ.Σ.)
- Εκπαιδευτικές σειρές PM² (3 σειρές): Απρ. 2019 και Ιουν.2019
- RBT-PM: -> 4 και 6/9/2019
- RBT-RM (2 ομάδες): -> 11 και 13/9/2019
- Διενέργεια Πιλοτικών -> PM 12/9 - 8/10/19 και RM: 16/9 - 10/10/19
- Τελικά παραδοτέα με την προτεινόμενη προσέγγιση -> Οκτ.2019
- Παρουσίαση αποτελεσμάτων στην ιεραρχία της Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ. -> 14/10/2019
- ΑΑΔΕ-ΓΓΠΣ: Ημερίδα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Οικονομικό Τομέα» - 24/10/2019
- ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ: Ημερίδα «Η Ευρωπαϊκή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργων PM²» - 11/11/2019

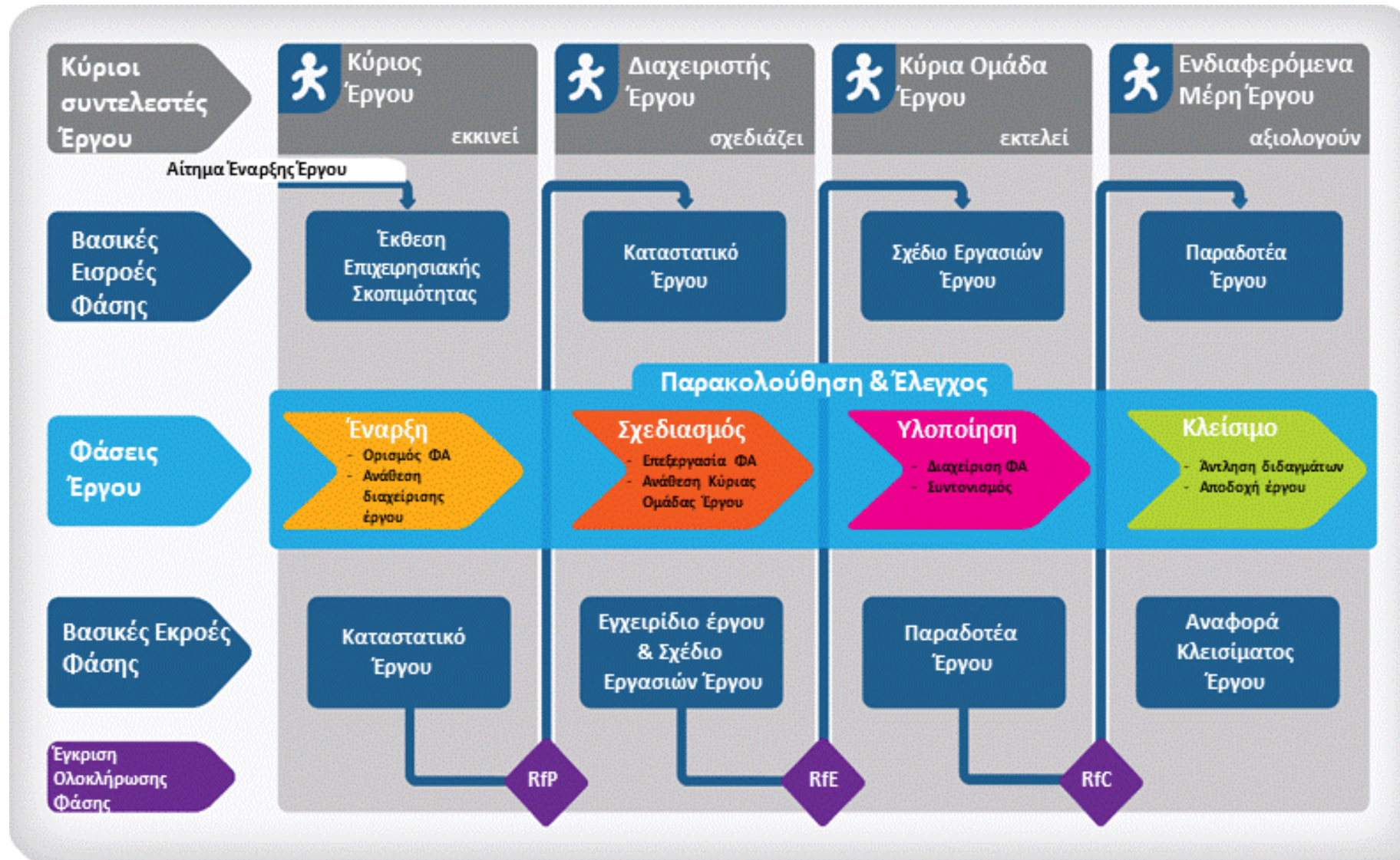
BPR / PM: Μοντέλο Διακυβέρνησης Έργων



Τίτλος (EN)	Τίτλος (GR)	Περιγραφή
R-Responsible	Υπεύθυνος	Ρόλος που είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση της δράσης.
A-Accountable	Υπόλογος	Ρόλος που είναι υπόλογος (έχει τη συνολική ευθύνη) για το σύνολο της δράσης, με εγκριτική αρμοδιότητα.
S-Support	Υποστηρικτικός	Ρόλος υποστηρικτικός για την εκτέλεση της δράσης.
C-Consulted	Συμβουλευτικός	Ρόλος συμβουλευτικός για την εκτέλεση της δράσης.
I-Informed	Ενήμερος	Ρόλος που πρέπει να κρατείται ενήμερος για την πρόοδο ή τις αποφάσεις που αφορούν σε μία δράση που εκτελείται.

Περιγραφή (GR)		Περιγραφή (EN)	
ΑΔΟ	Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης (Επίπεδο Επιχειρησιακής Διαχείρισης)	AGB	Appropriate Governance Body (Business Governing Layer)
ΣΕΕ	Συντονιστική Επιτροπή Έργου (Επίπεδο Συντονισμού)	PSC	Project Steering Committee (Steering Layer)
ΚΕ	Κύριος Έργου (Επίπεδο Διεύθυνσης)	PO	Project Owner (Directing Layer)
ΕΔ	Επιχειρησιακός Διαχειριστής (Επίπεδο Διαχείρισης)	BM	Business Manager (Managing Layer)
ΟΕΕ	Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης (Επίπεδο Εκτέλεσης)	BIG	Business Implementation Group (Performing Layer)
ΠΛ	Πάροχος Λύσεων (Επίπεδο Διεύθυνσης)	SP	Solution Provider (Directing Layer)
ΔΕ	Διαχειριστής Έργου (Επίπεδο Διαχείρισης)	PM	Project Manager (Managing Layer)
ΚΟΕ	Κύρια Ομάδα Έργου (Επίπεδο Εκτέλεσης)	PCT	Project Core Team (Performing Layer)

Σχεδιασμός / RASCI	ΑΔΟ (AGB)	ΣΕΕ (PSC)	ΚΕ (PO)	ΕΔ (BM)	ΟΕΕ (BIG)	ΠΛ (SP)	ΔΕ (PM)	ΚΟΕ (PCT)
Εναρκτήρια Σύσκεψη Σχεδιασμού	I	A	C	S	C	C	R	C
Εγχειρίδιο Έργου	I	I	A	S	C	I	R	C
Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών	I	I	A	S	C	I	R	C
Σχέδιο Εργασιών Έργου	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων	A	C	C	C	I	S	R	I
Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων	I	A	C	S	I	C	R	C
Σχέδιο Μετάβασης	I	A	C	C	C	C	R	C
Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης Έργου	I	I	A	R	C	I	S	I
Σχέδια Διαχείρισης								
Σχέδιο Διαχείρισης Απαιτήσεων	I	I	A	C	C	I	R	S
Σχέδιο Διαχείρισης Τροποποιήσεων Έργου	I	I	A	C	I	I	R	I
Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων	I	C	A	C	I	I	R	I
Σχέδιο Διαχείρισης Θεμάτων/Ζητημάτων	I	I	A	C	C	I	R	C
Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας	I	A	C	C	C	C	R	C
Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών	I	I	A	S	C	I	R	C



Υλοποίηση εφαρμογής ηλεκτρονικής έκδοσης Πιστοποιητικού Φορολογικής Κατοικίας (eΠΦΚ)

- **Καταλληλότητα Έργου:**

Αντιπροσωπευτικό έργο πληροφορικής ΑΑΔΕ. Αφορά την κάλυψη μιας επιχειρησιακής ανάγκης και υλοποιείται εσωτερικά από την Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ.

- **Ανάπτυξη Διαχειριστικών Εγγράφων και εφαρμογή διαδικασιών Διαχείρισης Έργων Πληροφορικής**

- Ενδεικτικά αναπτύχθηκαν: Αίτημα Έναρξης Έργου, Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας, Καταστατικό Έργου, Σχέδιο Εργασιών του Έργου και το Χρονοδιάγραμμα Έργου με ανάλυση δραστηριοτήτων.
- Συζητήθηκαν/παρουσιάστηκαν/αναλύθηκαν επίσης: *Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών, Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης, Αναφορά Προόδου Έργου* και συμπληρώθηκε ο αρχικός *Κατάλογος Κινδύνων*.
- Ανάπτυξη της *Αναφοράς Κλεισίματος Έργου*.

- **Οργανωτικές δομές και Ρόλοι:** Κύριος του Έργου, Επιχειρησιακός Διαχειριστής, Πάροχος Λύσης, Διαχειριστής Έργου, Ομάδα Υποστήριξης

- **Εργαλεία Διαχείρισης Έργων Πληροφορικής Χρονοπρογραμματισμού και Ανθρωποπροσπάθειας Έργου**

- Αναδείχθηκε η σημασία υιοθέτησης εργαλείων διαχείρισης έργων τόσο σε επίπεδο διαχείρισης έργου όσο και σε επίπεδο παρακολούθησης αλλά και λήψης αποφάσεων.
- Υιοθέτηση αποθετηρίων, δημιουργία κεντρικών σημείων συλλογής και διάχυσης γνώσης και πληροφοριών

- **Ενίσχυση γνώσης μέσα από την Πιλοτική Εφαρμογή**

- Επικυρώθηκε (στο βαθμό του εφικτού) η κατανόηση και η εφαρμοστικότητα εννοιών και μεθοδολογίας.
- Μετουσίωση θεωρίας σε πράξη.

Υιοθέτηση των προτάσεων της ομάδας έργου όσον αφορά:

- Τη διαμόρφωση εξειδικευμένης **οργανωτικής δομής εντός της Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ** στο πλαίσιο διαδικασιών Διαχείρισης Έργων Πληροφορικής, τόσο για περιπτώσεις εσωτερικής υλοποίησης όσο και για περιπτώσεις ανάθεσης σε ανάδοχο
- Την ανάγκη **αξιολόγησης σε σχέση με απαιτούμενες υποδομές & εργαλεία**
 - Προτεραιότητα στην τήρηση μητρώου/αποθετηρίου έργων, καταλόγου συστημάτων, κλπ.
 - Αποθετήριο για τη συλλογή, συντήρηση και διάχυση γνώσης επί των εφαρμοζόμενων διαδικασιών (π.χ. εσωτερικό Portal, wiki, κλπ.)
- Την **αποκρυστάλλωση μιας Πολιτικής Διαχείρισης Έργων**
- Την **εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας σε πιλοτικά αντιπροσωπευτικά έργα** ώστε να προκύψουν διδάγματα και να γίνουν οι απαιτούμενες διορθωτικές/βελτιωτικές ενέργειες
- Τη **δρομολόγηση διακριτού έργου από τον Οργανισμό για την προετοιμασία της εξάπλωσης της Μεθοδολογίας εντός της ΓΔΗΛΕΔ ή/και ευρύτερα στην ΑΑΔΕ**
- Την **υιοθέτηση πλαισίου δεικτών απόδοσης** για την παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής αλλά και για αναζήτηση περιοχών για βελτίωση

- **Ισχυρό ενδιαφέρον** για τα έργα και τα αποτελέσματα - **Αυξημένες προσδοκίες**
- Η υιοθέτηση των προτεινόμενων μεθοδολογιών αποτελεί **αναγκαιότητα** για την Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ.
- Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας η συμμετοχή των εμπλεκόμενων/ενδιαφερομένων από νωρίς
- Η **εκπαίδευση** μιας κρίσιμης μάζα στελεχών εντός και εκτός Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ, αποτέλεσε **επένδυση** για την ΑΑΔΕ, και ήδη αποδίδει καρπούς.
- Η διενέργεια σεμιναρίων Διαχείρισης Έργων (PM²) και Ηγεσίας στους ΓΔ της Α.Α.Δ.Ε. έχει συμβάλει στη δημιουργία περιβάλλοντος **κοινής αντίληψης** και γλώσσας εντός του Οργανισμού.
- Η αποκτηθείσα γνώση και εμπειρία θα αξιοποιηθεί σε μια φάση **προοδευτικής ενσωμάτωσης** της προτεινόμενης μεθοδολογίας (νέα πιλοτικά έργα, αντιμετώπιση ανοικτών θεμάτων πχ. Ομάδες/Επιτροπές, κ.λπ.)
- Απαραίτητη η **διενέργεια πιλοτικών έργων**. Προϋπόθεση επιτυχίας ο καλός σχεδιασμός και να είναι εξασφαλισμένη η διαθεσιμότητα του προσωπικού.

**Προϋπόθεση κάθε ανάλογου μετασχηματισμού,
η ενεργή δέσμευση και υποστήριξη της Διοίκησης**

Ευχαριστώ πολύ !



Νίκος Τσαγκάρης

Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Διαχείρισης Κινδύνου / Αν. Προϊστάμενος
Δνση Στρατηγικής Τεχνολογιών Πληροφορικής

(n.tsagkaris@aade.gr / 210-4802414)