

**KNOWLEDGE
IS POWER**

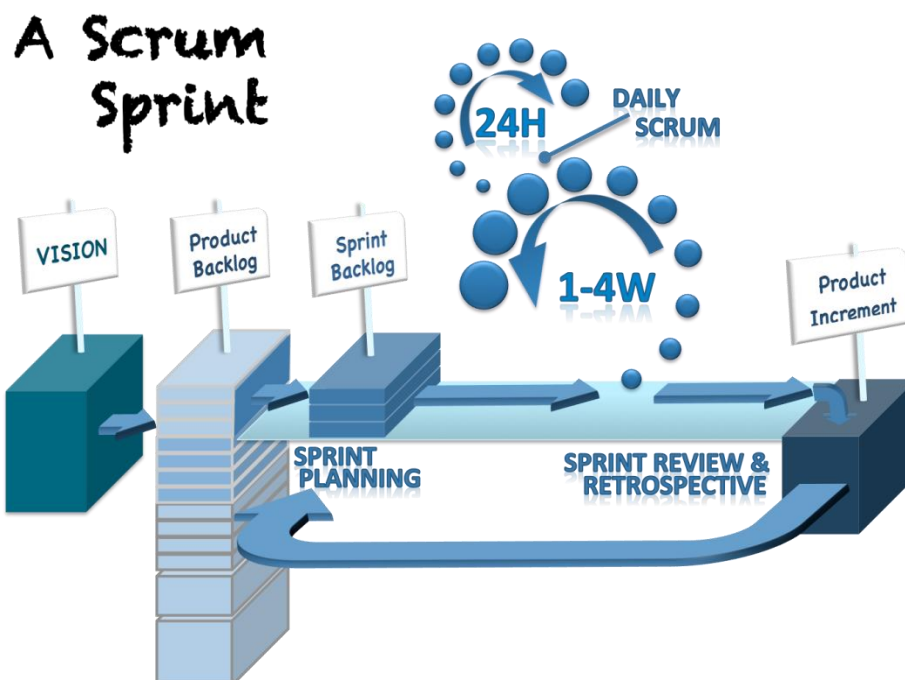
Sir Francis Bacon, 1597

SCRUM

Workshop

"If you don't plan,
you plan failed projects.
But AGILE and SCRUM is
eating the world
of Project Management"

Theofanis Giotis



**Μετά από 28 έτη λειτουργίας ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΜΕ τα κάτωθι:
(μοναδική προσφορά σε παγκόσμιο επίπεδο)**

- Εγγύηση Χαμηλότερης Τιμής στην εκπαίδευση με Τεχνο-Οικονομική Αξιολόγηση!
- 100% ΕΓΓΥΗΣΗ στην Πιστοποίηση (3 προσπάθειες) ή ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ του Κόστους Εκπαίδευσης!
- Δωρεάν Επαναπαρακολούθηση του ίδιου workshop εντός ενός έτους σε open course



Για ημερομηνίες των open workshops, [click here!](#)

Executive Summary για την SCRUM

Η SCRUM είναι η πιο απλή ιδέα στον πλανήτη που άλλαξε τα πάντα στο Management και οδηγεί στο *“Organizational Change Management”*

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2014

Εδώ και 15 χρόνια, πάρα πολλά **project teams** που χρησιμοποίησαν την **SCRUM**, κυρίως στον χώρο της πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, αύξησαν την παραγωγικότητά τους έως και **400%**. Όταν εταιρείες όπως η Salesforce.com άρχισαν να χρησιμοποιούν μαζί την **SCRUM**, βελτίωσαν τα οικονομικά τους αποτελέσματα σημαντικά, με ετήσια αύξηση πάνω από 40%.

Η **Lockheed Martin**, χρησιμοποιώντας **SCRUM**, ανέθεσε σε 200 μηχανικούς τη δημιουργία ενός αυτοκινήτου σε 1 ημέρα που καταναλώνει **1 γαλόνι καυσίμου ανά 100 μίλια** χρησιμοποιώντας ένα prototype που έχει δημιουργήσει η εταιρεία **WIKISPEED**. Αυτό μάλλον οδήγησε τον **Stephen Denning**, συγγραφέα των βιβλίων *«The Leaders Guide to Radical Management»* και *«The Leader's Guide to Storytelling»*, να πει:

«Εάν υπήρχε βραβείο Nobel για το Management, αυτό θα έπρεπε να δοθεί στους **Jeff Sutherland**, **Ken Schwaber**, και **Mike Cohn** για την συνεισφορά τους στην ανακάλυψη της **SCRUM**!»

Αλλά τι είναι η **SCRUM**; Η **SCRUM** είναι μια **Agile προσέγγιση** που προέρχεται από το **rugby** και είναι η πιο απλή ιδέα στον πλανήτη: *«βρες τι θέλουν οι πελάτες σου και κάνε fast delivery σε σύντομους κύκλους!»*. Αυτοί οι μικροί κύκλοι στην **SCRUM** ονομάζονται **Sprints** και έχουν διάρκεια από 1 έως 4 βδομάδες.

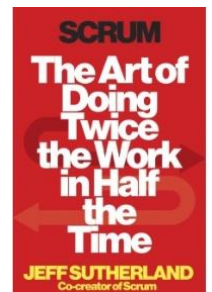
Σε αντίθεση με τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας των εταιρειών που βασίζεται στο αναλυτικό planning (*plan your work, work your plan*). Η **SCRUM** μας βοηθά να καθορίσουμε τα **product requirements** με εξαιρετικά ευέλικτο και διαδραστικό τρόπο. Η **SCRUM** σαν ευέλικτη επαναληπτική μέθοδος (*iterative method*), εφαρμόζει την τακτική: *«Πως τρώμε έναν Ελέφαντα; Μια μπουκιά τη φορά!»*.

Η **Scrum** βασίζεται σε 3 πυλώνες:

1. **Transparency (Διαφάνεια)**: όλες οι διαδικασίες είναι ορατές στην πραγματική τους κατάσταση
2. **Inspection (Επιθεώρηση)**: η συχνή επιθεώρηση επιτρέπει την ανίχνευση μη αποδεκτών αποκλίσεων
3. **Adaptation (Προσαρμογή)**: αν αποκαλυφθούν αποκλίσεις θα πρέπει να υπάρξει προσαρμογή

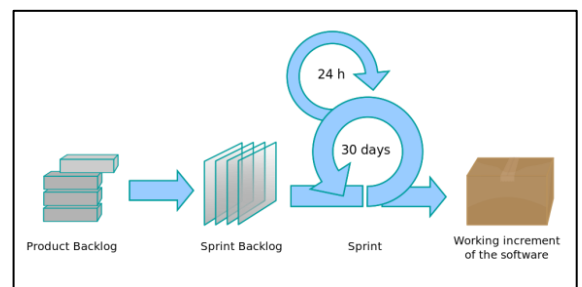
Σύμφωνα με τον **Dr. Jeff Sutherland**, συν-δημιουργό της **SCRUM**, η **SCRUM** σχεδιάστηκε για να προσφέρει **ενέργεια, εστίαση, διαύγεια και διαφάνεια** στον προγραμματισμό και υλοποίηση ενός project. Η σωστή υλοποίηση της **SCRUM** προσφέρει:

1. Αυξάνει την ταχύτητα ανάπτυξης software
2. Ευθυγραμμίζει τους ατομικούς και εταιρικούς στόχους
3. Δημιουργεί κουλτούρα που εστιάζει στο 'performance'
4. Υποστηρίζει την αύξηση αξίας για τους μετόχους της εταιρείας
5. Επιτυγχάνει σταθερή και συνεπή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα
6. Βελτιώνει ατομικά τα μέλη της ομάδας και τη ποιότητας ζωής των



Η **SCRUM** και οι άλλες **Agile** προσεγγίσεις, χωρίζουν το έργο σε **Sprints (iterations)** διάρκειας από 1 έως 4 βδομάδες. Μέσα στα sprints η ομάδα υλοποιεί και παραδίδει σταδιακά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος του έργου.

Εκτός από την ομάδα (**team**) που προτείνεται να είναι από 3 έως 9 άτομα που δουλεύουν 100% πάνω στο project (δεν προτείνεται το **multi-tasking**), υπάρχει ο **product owner** ρόλος που είναι υπεύθυνος για τις απαιτήσεις (**requirements**) και το **business value** του παραγόμενου προϊόντος. Τέλος υπάρχει ο ρόλος **SCRUM Master** (*servant leader*) που αφαιρεί τα εμπόδια στην λειτουργία της ομάδας και εξασφαλίζει ότι η ομάδα είναι αποδοτική και παραγωγική *‘κουβαλώντας νερό και τροφή’ στην ομάδα*.



Φιλικά,

Θεοφάνης Γιώτης, MSc, Ph.D. C., PMP, CSM, CSP, PMI-ACP, CTT+, PRINCE2 Trainer
Mobile: +30 693-22.13.502, E-mail: Theofanis.Giotis@12pm.gr, Skype: FanisG
President and CEO, 12PM CONSULTING (ITEC CONSULTING)
Past President (2004-2014) and Deputy BoD Member (2014-2016), PMI GREECE Chapter
Leader, Scrum Alliance | AGILE and SCRUM GREECE User Group, www.ScrumGreece.gr

Η 1^η μου επαφή με **Agile/SCRUM** ήταν το 1994 στην **Microsoft** Ιρλανδίας σαν μέλος του project team για το **Greek Microsoft Office 4.2**. Το 2000 ξεκίνησα τα **MSF workshops** στην Ελλάδα!

Executive Summary για ένα μοναδικό **SCRUM** Workshop

1	Θεματολογία:	Η παρούσα εκπαίδευση βασίζεται στα κάτωθι έγγραφα: • στον οδηγό "The SCRUM Guide" των Jeff Sutherland and Ken Schwaber και • στο έγγραφο "Content Outline and Learning Objectives for Certified SCRUM Master" της SCRUM Alliance.
2	Πρότερη επαφή με τα στελέχη:	► Για custom workshop άνω των 8 ατόμων, προτείνεται να υπάρξει μια συνάντηση διάρκειας περίπου 60 λεπτών όπου θα συμφωνήσουμε το expected outcome του workshop.
3	Εισηγητής:	Θεοφάνης Γιώτης, BA, MSc, Ph.D. C., CTT+, PMP®, PRINCE2 Trainer, PMI-ACP, Certified Scrum Master (CSM), Certified Scrum Professional (CSP), • 27+ έτη εμπειρίας σε έργα στην περιοχή EMEA από το 1987 • Senior Project Manager, Εισηγητής, Σύμβουλος, Συγγραφέας, Εκπαιδευτής, Επιχειρηματίας • μέλος 2 διεθνών επιτροπών δημιουργίας προτύπων σε Project Management (ISO και ANSI) • Διευθύνων Σύμβουλος της ITEC-CONSULTING (12PM Consulting) από το 1988 • Συνιδρυτής και 1^{ος} Πρόεδρος του PMI-GREECE Chapter 2004-2014 • Διδάσκει Project, Program και Portfolio Management σε μεταπτυχιακό επίπεδο σε 4 πανεπιστήμια • Email: Theofanis.Giotis@12pm.gr LinkedIn: http://www.linkedin.com/in/TheofanisGiotis
4	Διάρκεια εκπαίδευσης:	► 16 ώρες 2 οκτάωρα (2 ημέρες x 8 ώρες) ή 4 τετράωρα (4 ημέρες x 4 ώρες) Πρωί (9:00-17:00), μεσημέρι (13:00-17:00), απόγευμα (17:30-21:30), Σάββατο/Κυριακή
5	Βιβλία και Σημειώσεις:	• The SCRUM Guide • Το βιβλίο του Dr. Jeff Sutherland: <i>«Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time»</i> • Σημειώσεις και ασκήσεις • Διαφάνειες του εισηγητή (300 περίπου σελίδες) • Simulation Exams από τους αντίστοιχους φορείς πιστοποίησης • Online resources για Scrum και Agile
6	Συμμετέχοντες:	► <=20 άτομα (3 έως 5 ομάδες x 5 άτομα η ομάδα για τις ασκήσεις)
7	Ημερομηνίες:	► Ανοιχτό πρόγραμμα εδώ... Για custom workshop απαιτείται συνεννόηση
8	Απαιτούμενος εξοπλισμός:	► Round tables for 3 to 5 people (για τις ομαδικές ασκήσεις) ► Overhead data display (1024 x 768), Ηχεία, Flipcharts
9	Certificate of Attendance:	 Οι πιστοποιημένοι κατά PMP ή PMI-ACP λαμβάνουν 16 PDUs. Οι πιστοποιημένοι κατά Scrum Alliance λαμβάνουν 16 SEUs
10	Κόστος SCRUM Workshop:	• Κόστος συμμετοχής (open): 350€ ανά άτομο. • Κόστος Εκπαιδευτικού υλικού: 40€ ανά άτομο (υλικό 300 σελίδων και βιβλίο) • Κόστος επιπλέον συμμετοχών ή custom workshop (επικοινωνήστε μαζί μας) • Δωρεάν επαναπαρακολούθηση εντός έτους σε ίδιο open workshop
11	Certification path and track:	Οι καταρτιζόμενοι προετοιμάζονται για τις κάτωθι πιστοποιήσεις Scrum / Agile: • Professional Scrum Master (PSM I) • Scrum Fundamentals Certified (SFC) • Scrum Master Accredited Certification (SMAC) • PMI Agile Certified Professional (PMI-ACP)
12	Γλώσσα:	► Αγγλικά ή Ελληνικά (Η ορολογία είναι πάντα στην Αγγλική)
13	Διαθέσιμο Online:	► Ναι με χρήση WebEx 
14	Επίπεδο:	► Ενδιάμεσο (intermediate) - Για να παρακολουθήσει κάποιος αυτό το SCRUM workshop προτείνεται να έχει βασική εμπειρία σε projects και project teams χωρίς να απαιτείται.
15	Who should attend:	► Developers, testers, Scrum team members, business analysts, architects, business stakeholders, middle and senior management.

Χρήση της Scrum για Organizational Change Management



Η Scrum, που προέρχεται από το rugby, είναι η πιο απλή ιδέα στον πλανήτη για το πώς να κάνεις manage οτιδήποτε: «*Βρες τι πρέπει να κάνεις και κάντο γρήγορα (fast delivery!)*». Οι μικροί κύκλοι στους οποίους δημιουργούμε παραδοτέα (deliverables) στην Scrum, έχουν διάρκεια από 1 έως 4 εβδομάδες και ονομάζονται Sprints.

Η υλοποίηση της Scrum σε εταιρικό επίπεδο έρχεται όμως σε αντίθεση σε κάποια από αυτά που διδάσκονται στα business schools και περιγράφονται σχεδόν σε όλα τα βιβλία management: Το “command and control”.

Σύμφωνα με τον golden circle του Simon Sinek, σε κάθε έργο απαντούμε σε 3 ερωτήσεις: WHY, HOW, WHAT. Το WHY είναι ο λόγος για τον οποίο κάποιος κάνει το project. Το WHAT είναι το τι τελικά παράγει (παραδοτέο / deliverable). Τέλος το HOW είναι το πώς παράγει τα παραδοτέα (project management).

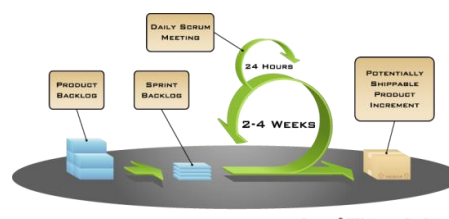
Πολλοί πιστεύουν ότι η Scrum και οι άλλες Agile προσεγγίσεις (AUP, TDD, DSDM, Kanban, EssUP, OpenUP, Pragmatic Programming, Adaptive Software Development, FDD, Agile Modeling, XP, Crystal, Lean, MSF) είναι αδιάρρηκτα συνδεδεμένες με τα software projects. Πιθανώς γιατί το Agile Manifesto που δημοσιεύτηκε το 2001, είχε να κάνει αποκλειστικά με software development.

Όμως τόσο η Scrum όσο και το Agile Project Management ΔΕΝ είναι μόνο για software projects. Είναι για κάθε τύπο από project και προσέγγιση όπου το φυσικό αντικείμενο δεν είναι πλήρως καθορισμένο ή απαιτείται συχνή παράδοση φυσικού αντικειμένου στον πελάτη (εσωτερικό ή εξωτερικό).

Η Scrum δεν είναι ένα set από εργαλεία αλλά ασχολείται με τον θεμε-

λιώδη τρόπο με τον οποίο χειριζόμαστε την εργασία και ενσωματώνει νέο τρόπο «*thinking, speaking, και acting*» στον εργασιακό χώρο για όλους, διοίκηση και εργαζόμενους. Γενικά η Scrum βασίζεται στην δημιουργία cross functional teams που εργάζονται full time πάνω στο έργο και είναι empowered για την λήψη αποφάσεων. Σε αυτές τις ομάδες η πλήρης διαφάνεια και η εμπιστοσύνη είναι κυρίαρχα στοιχεία.

Τόσο η Scrum όσο και άλλες Agile προσεγγίσεις χωρίζουν το έργο σε Sprints διάρκειας από 1 έως 4 εβδομάδες. Μέσα στα sprints η ομάδα υλοποιεί και παραδίδει σταδιακά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος του έργου. Εκτός από την ομάδα (team) που δουλεύει 100% πάνω στο project (απαγορεύεται το multi-tasking), υπάρχει ο product owner ρόλος που είναι υπεύθυνος για τις απαιτήσεις (requirements) και το business value του project. Τέλος υπάρχει ο Scrum Master ρόλος (servant leader) που εξασφαλίζει ότι η ομάδα είναι αποδοτική και παραγωγική και ‘κουβαλάει’ ‘νερό και φαγητό’ στην ομάδα.



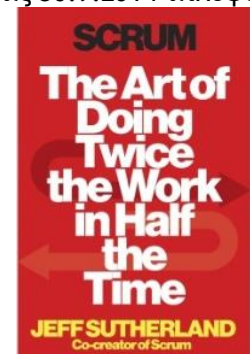
Όσοι οργανισμοί ξεκινάνε να υλοποιούν Scrum, στην αρχή νομίζουν θα καταργήσουν το παραδοσιακό Project Management. Όμως το Scrum και το Project Management δεν είναι ανταγωνιστικά, είναι συμπληρωματικά. Το project management ασχολείται κυρίως με το τι θα παραδώσουμε, τα χρονοδιαγράμματα, το κόστος (scope, time, cost, quality). Αντίθετα το Scrum ασχολείται κυρίως με το πώς θα γίνει η παραγωγή των παραδο-

τέων (how) σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση (μέσα στα sprints δηλαδή).

Οι περισσότερες εταιρείες που ξεκινούν με την Scrum εστιάζουν στο delivery (παραδοτέα στο τέλος του κάθε sprint) για θεωρούν ότι η Scrum έχει να κάνει με το “project delivery”. Αλλά τελικά το Scrum έχει να κάνει με την “διαχείριση της αλλαγής” (change management). Και ένας καλός Scrum coach μπορεί να προετοιμάσει την εταιρεία για αποδοχή των “on-going changes” που παραδίδει σε τακτά χρονικά διαστήματα (sprints) η Scrum. Με τη σωστή εκπαίδευση και καθοδήγηση οι εταιρείες επιταχύνουν την παραγωγή των παραδοτέων.



Δεν είναι τυχαίο ότι το τελευταίο βιβλίο του Jeff Sutherland (co-author της Scrum) που κυκλοφόρησε στις 30.9.2014 τιτλοφορείται:



«[Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time](#)».

Το 2006, ο Ken Schwaber (co-author της Scrum) δημοσίευσε ένα

άρθρο μιας σελίδας με τίτλο **“Scrum is Hard and Disruptive”**.



Τα δύο πιο σημαντικά στοιχεία του άρθρου είναι:

- Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την Scrum ως ένα εργαλείο για να γίνει η καλύτερη εταιρεία στην αγορά στο “product development and management organization”. Η Scrum θα αναδείξει τις ανεπάρκειες και τα εμπόδια που έχει η επιχείρηση ώστε να γίνουν διορθώσεις και να υλοποιηθούν οι αλλαγές στον οργανισμό.
- Κάθε φορά που μια επιχείρηση τροποποιεί ή υλοποιεί μερικώς την Scrum, αποκρύπτονται μία ή περισσότερες δυσλειτουργίες που περιορίζουν την εταιρεία στο new product development και στο management.

Οι παραπάνω λόγοι πιθανώς να οδήγησαν τον **Stephen Denning**, συγγραφέα των *«The Leaders Guide to Radical Management»* και *«The Leader's Guide to Storytelling»* να δηλώσει: **«Εάν υπήρχε Βραβείο Nobel για το Management, αυτό θα έπρεπε να δοθεί στους Jeff Sutherland, Ken Schwaber, και Mike Cohn για την συνεισφορά τους στην ανακάλυψη της Scrum!»**



Σε αντίθεση με τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας των εταιρειών που βασίζονται στο αναλυτικό planning (*plan your work, work your plan*), η Scrum, σαν Agile μεθοδολογία, είναι μια ευέλικτη επαναληπτική μέθοδος (*iterative method*) για καθορισμό των απαιτήσεων (*requirements*) με εξαιρετικά **ευέλικτο και διαδραστικό τρόπο**. Ουσιαστικά βασίζεται σε μια παλιά πασίγνωστη τακτική: «Πως

τρως έναν Ελέφαντα; Μια μπουκιά τη φορά!».

Η Scrum βασίζεται σε 3 πυλώνες:

- **Transparency (Διαφάνεια)**: όλες οι πτυχές της διαδικασίας που επηρεάζουν το αποτέλεσμα είναι ορατές στην πραγματική τους κατάσταση.
- **Inspection (Επιθεώρηση)**: η αρκετά συχνή επιθεώρηση επιτρέπει την ανίχνευση απaráδεκτων αποκλίσεων. Η συχνότητα των επιθεωρήσεων δεν πρέπει να υπερβαίνει την της επιθεώρησης.
- **Adaptation (Προσαρμογή)**: αν η επιθεώρηση αποκαλύψει αποκλίσεις εκτός των αποδεκτών ορίων, η διαδικασία και τα υλικά που επεξεργάζονται προσαρμόζονται ταχύτατα για να ελαχιστοποιηθεί η περαιτέρω απόκλιση.



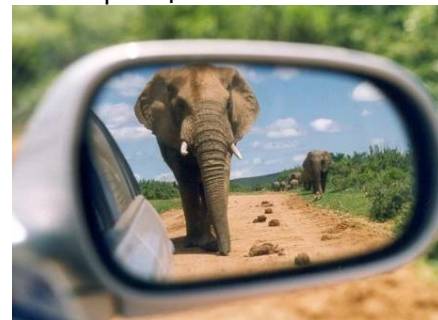
Στην Scrum λέμε ότι η **“η διαφάνεια έχει ουδέτερη αξία”**. Αυτό που έχει τεράστια αξία είναι το τι κάνεις για αυτά που αποκαλύπτει η διαφάνεια. Για παράδειγμα, στο τέλος ενός sprint (*sprint retrospective*), ανακαλύπτουμε ότι κάτι δεν πήγε καλά με μια τεχνολογία που χρησιμοποιήσαμε. Αυτό από μόνο του δεν προσθέτει αξία. Προσθήκη αξίας γίνεται όταν συζητήσουμε το πώς θα βελτιώσουμε στο μέλλον την χρήση της τεχνολογίας.

Η συνεχής και συνεπής εφαρμογή της Scrum βοηθάει τους οργανισμούς να γίνουν:

“the best product development and management organization in its market”.

Πολλές όμως εταιρείες παραπαίουں όταν η Scrum ακουμπάει θέματα όπως η κουλτούρα, η στρατηγική, το management και αποφασίζουν να τροποποιήσουν την Scrum ή το χειρότερο να αγνοήσουν αυτά που αποκαλύπτει η Scrum.

Η Scrum μοιάζει με έναν καθρέπτη μπροστά τον οποίο καθόμαστε γυμνοί με όλα τα φώτα ανάμενα. Όταν ρωτήσουμε τους εαυτούς μας «Πως καταντήσαμε έτσι», ο καθρέπτης δεν λέει ψέματα, απλώς δείχνει την αλήθεια. Όμως ο καθρέπτης δεν προσθέτει αξία. Αυτό που προσθέτει αξία είναι το πώς θα επιλέξουμε να αντιμετωπίσουμε αυτά που δείχνει ο καθρέπτης και δεν μας ικανοποιούν. Η χειρότερη προσέγγιση πάντως είναι να κρύψουμε τον καθρέπτη...



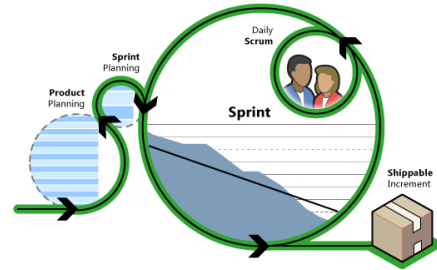
Και όμως πολλές εταιρείες επιλέγουν να κρύβουν τον «καθρέπτη» θεωρώντας ότι έτσι αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που έβγαλε στην επιφάνεια η Scrum.

Άραγε πότε τελειώνει η υλοποίηση αλλαγών σε έναν οργανισμό με την Scrum; Η απάντηση είναι εξαιρετικά απλή: Υπάρχει κάποιος οργανισμός που δεν μπορεί να γίνει καλύτερος; Υπάρχει οργανισμός που δεν μπορεί να κάνει “continuous improvement”; Προφανώς και δεν υπάρχει τέτοιος οργανισμός. Οργανισμοί που αρνούνται την αλλαγή είναι καταδικασμένοι να αποτύχουν.

Έτσι, η απάντηση της ερώτησης «τι κάνει ο Scrum Master σε έναν οργανισμό» είναι εξαιρετικά απλή: “Ο Scrum Master είναι **change agent** και βοηθάει στην βελτίωση του οργανισμού». Τέλος, η πιο σημαντική ερώτηση απευθύνεται στους ίδιους τους εαυτούς μας: “Εχουμε δοκιμάσει να βελτιώσουμε και να αλλάξουμε τους οργανισμούς στους οποίους δουλεύουμε; Τι δούλεψε και τι δεν δούλεψε;»

Reference: “Using Scrum for Organizational Change Management” by Edwin Dando, 11th of Nov. 2013

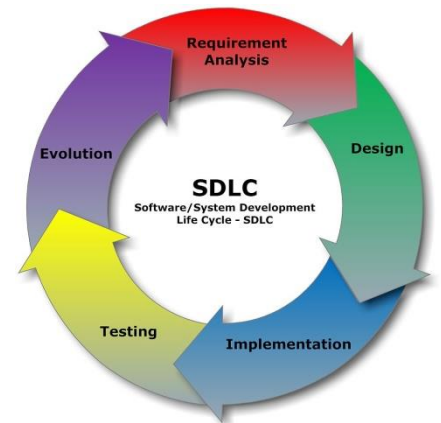
“2 Days SCRUM workshop”



Τι είναι το AGILE Project Management?

Το παραδοσιακό Project Management βασίζεται κυρίως στην **waterfall** προσέγγιση (μοντέλο καταρράκτη) ή σε αυτό που ονομάζουμε **predictive project management** ή **plan driven project management**. Γνωρίζοντας όλες τις απαιτήσεις του project καθώς και τα **product requirements**, προγραμματίζουμε πολύ νωρίς στην αρχή και μετά εκτελούμε το πλάνο μας κάνοντας τις απαραίτητες διορθώσεις στο monitor and control. Πάρα πολλοί συνδέουν το waterfall μοντέλο με το **Systems Development Life Cycle (SDLC)**.

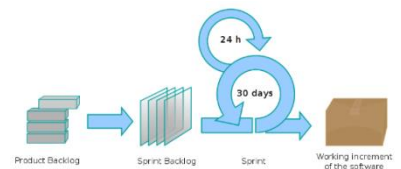
Στην απέναντι πλευρά έχουμε έργα που ξεκινούν με άγνωστο φυσικό αντικείμενο (unknown scope) - χωρίς ουσιαστικά να γνωρίζουμε το τελικό προϊόν του project. Για παράδειγμα **new product development** ή **ερευνητικά projects**. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι σχεδόν αδύνατον να κάνεις πλάνο γιατί διαφορετικά είναι να προγραμματίζεις το άγνωστο (**planning the unknown**). Εδώ έχει λόγο το **Agile Project Management** ή **adaptive project management** ή **change driven**.



Το **Agile Project Management** είναι μια ευέλικτη επαναληπτική μέθοδος (iterative method) για να καθορίσουμε τα **product requirements** με εξαιρετικά ευέλικτο και διαδραστικό τρόπο. Ουσιαστικά βασίζεται σε μια παλιά πασίγνωστη τακτική: «Πως τρως έναν Ελέφαντα; Μια μπουκιά τη φορά!».

Γενική περιγραφή των agile προσεγγίσεων

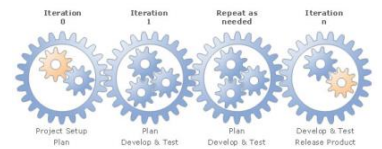
Γενικά όλες οι Agile προσεγγίσεις χωρίζουν το έργο σε **μικρούς κύκλους** μιας, δύο ή **τεσσάρων εβδομάδων (sprints or iterations)**. Μέσα σε αυτούς τους μικρούς κύκλους η ομάδα υλοποιεί και παραδίδει σταδιακά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος του έργου. Εκτός από την ομάδα (**team**) που δουλεύει 100% πάνω στο project (απαγορεύεται το **multi-tasking**), υπάρχει ο **product owner** ρόλος που είναι υπεύθυνος για το **business value** του project και ο **SCRUM Master** ρόλος που εξασφαλίζει ότι η ομάδα είναι αποδοτική και παραγωγική.



Γενικά το **Agile Project Management** βασίζεται στην δημιουργία **cross functional teams** που εργάζονται **full time** πάνω στο έργο είναι **empowered** για την λήψη αποφάσεων. Γενικά οι ομάδες είναι πλήρως διάφανες και η εμπιστοσύνη είναι κυρίαρχο στοιχείο στα **Agile teams**.

Plan Driven or Agile Driven?

Ποια προσέγγιση είναι καλύτερη; Δεν υπάρχει καλή και καλή προσέγγιση. Τα πάντα εξαρτώνται από την φύση του project. Όταν τα πάντα είναι προβλέψιμα, τότε η παραδοσιακή μέθοδος (**waterfall**) είναι η συνιστώμενη. Εάν γίνεται **new product development** και τα «πάντα ρει», τότε ευέλικτη επαναληπτική μέθοδος (**Agile**) είναι η προτεινόμενη.



Επίσης πολλοί πιστεύουν ότι ο οδηγός **PMBOK®** που εκδίδεται από το **PMI** και είναι **ANSI Standard** δεν μπορεί να βοηθήσει σε **Agile** προσεγγίσεις. Και αυτό είναι λάθος. Ο οδηγός **PMBOK®** είναι ένα framework το οποίο χρησιμοποιείται “most of the times” στα “most of the projects”.

Επίσης δεν είναι τυχαίο ότι το **Project Management Institute (PMI®)** ξεκίνησε την επαγγελματική πιστοποίηση **PMI-ACP (Agile Certified Professional)**. Με αυτή την κίνηση εκτιμάτε ότι πολλές παρανοήσεις που υπήρχαν σχετικά με το τι είναι και το τι δεν είναι **Agile**, θα εξαλειφθούν.

Είναι το AGILE Project Management μόνο για software projects?

Κάποιοι πιστεύουν ότι το **Agile** είναι **αδιάρρηκτα** συνδεδεμένο με τα **software projects**. Πιθανώς γιατί το **Agile Manifesto** που δημοσιεύτηκε το 2001 από 17 άτομα είχε να κάνει αποκλειστικά με **software development**. Όμως το **Agile Project Management** **ΔΕΝ** είναι μόνο για **software projects**. Είναι για κάθε τύπο από project όπου το φυσικό αντικείμενο του έργου είναι άγνωστο.

Συνήθως στο κλασικό project management:

- Το φυσικό αντικείμενο του έργου είναι γνωστό
- Υπάρχει ημερομηνία έναρξης και λήξης και
- Το Budget του έργου εγκρίνεται εξ' αρχής

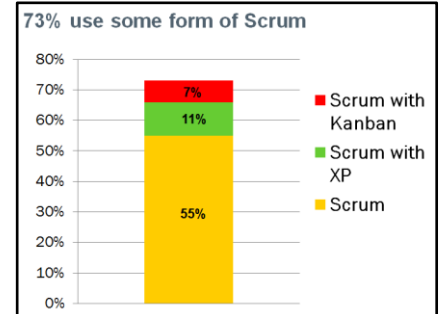
Όταν μιλάμε όμως για new product development:

- Το φυσικό αντικείμενο εντοπίζεται σταδιακά και υπάρχει λίστα προτεραιοτήτων
- Υπάρχουν πολλαπλές εκδόσεις του προϊόντος (releases)
- Το Budget εγκρίνεται σταδιακά

Agile Προσεγγίσεις

Agile προσεγγίσεις υπάρχουν πολλές:

- SCRUM
- AUP
- TDD
- DSDM
- Kanban
- EssUP
- OpenUP
- Pragmatic Programming
- Adaptive Software Development
- FDD
- Agile Modeling
- eXtreme Programming
- Crystal
- Lean
- MSF, κλπ



Πολλοί θεωρούν ότι το Agile είναι συνώνυμο του SCRUM. Πάντως ένα είναι δεδομένο: Η SCRUM είναι η πιο γνωστή μεθοδολογία agile.

Manifesto for Agile Software Development

Τον Φεβρουάριο του 2001 δέκα επτά (17) software developers συναντήθηκαν στο Snowbird, Utah, για να συζητήσουν «lightweight development methods». Έτσι δημοσίευσαν το «Manifesto for Agile Software Development» για να ορίσουν την προσέγγιση που τώρα γνωρίζουμε σαν «agile software development».



Manifesto for Agile Software Development http://agilemanifesto.org	Μανιφέστο για την ευέλικτη ανάπτυξη λογισμικού http://agilemanifesto.org/iso/el/
We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.	Ανακαλύπτουμε καλύτερους τρόπους ανάπτυξης λογισμικού στην πράξη και βοηθάμε τους άλλους να κάνουν το ίδιο.
Through this work we have come to value:	Αυτή η δραστηριότητα μας έχει οδηγήσει στο να αξιολογούμε:
Individuals and interactions <i>over</i> processes and tools	Τα άτομα και τις αλληλεπιδράσεις <i>πάνω</i> από τις διαδικασίες και τα εργαλεία
Working software <i>over</i> comprehensive documentation	Το λογισμικό που λειτουργεί <i>πάνω</i> από την εκτενή τεκμηρίωση
Customer collaboration <i>over</i> contract negotiation	Την συνεργασία με τον πελάτη <i>πάνω</i> από τις συμβατικές διαπραγματεύσεις
Responding to change <i>over</i> following a plan	Την ανταπόκριση στην αλλαγή <i>πάνω</i> από την τήρηση ενός προδιαγεγραμμένου σχεδίου
That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.	Με άλλα λόγια, παρόλο που είναι αξιόλογες οι δηλώσεις στα δεξιά προσδίδουμε μεγαλύτερη αξία στις δηλώσεις στα αριστερά
Names of the 17 people that signed the Agile Manifesto for Software development in February 2001.	Greek translation was coordinated by: Jiannis Georgiadis, Dimitris Maketas and Ioannis Nikolaou The 23 Contributors/Reviewers in alphabetical order are:
1. Kent Beck 2. Mike Beedle 3. Arie van Bennekum 4. Alistair Cockburn 5. Ward Cunningham 6. Martin Fowler 7. James Grenning 8. Jim Highsmith 9. Andrew Hunt 10. Ron Jeffries 11. Jon Kern 12. Brian Marick 13. Robert C. Martin 14. Steve Mellor 15. Ken Schwaber 16. Jeff Sutherland 17. Dave Thomas	1. Chris Anifetos 2. Dimitris Anoudis 3. Anthea Blana 4. Alexander Chatzigeorgiou 5. George Chatzigeorgiou 6. Eleni Chourouzidou 7. Kostantinos Christodoulou 8. Peter Dalmaris 9. Costas Economopoulos 10. Alexander Facklis 11. Jiannis Georgiadis 12. Theofanis Giotis 13. Anastasios Koutoumanos 14. Kyriakos Kyriakatos 15. Spyros Lambrinidis 16. Dimitris Maketas 17. Ioannis Nikolaou 18. Eleni Salamani 19. Fotis Sallas 20. Diomidis Spinellis 21. Dimitris Theodorou 22. Maria Zianika 23. Manolis Zoumpoulakis

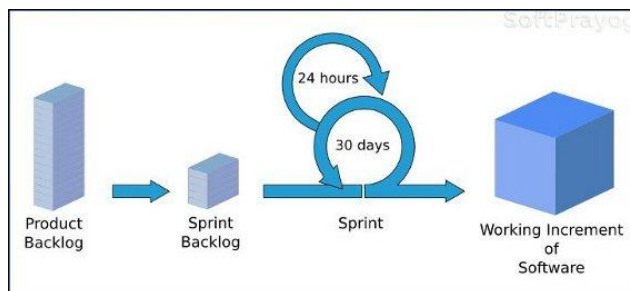
12 Principles behind the Agile Manifesto | 12 Αρχές που διέπουν το ευέλικτο μανιφέστο

	http://agilemanifesto.org/principles.html	http://agilemanifesto.org/iso/el/principles.html
1.	Customer satisfaction by rapid delivery of useful software	Πρώτη μας προτεραιότητα είναι η ικανοποίηση του πελάτη μέσω της έγκαιρης και συνεχούς παράδοσης χρήσιμου λογισμικού.
2.	Welcome changing requirements, even late in development	Οι αλλαγές στις απαιτήσεις είναι ευπρόσδεκτες, ακόμα και σε προχωρημένα στάδια της ανάπτυξης. Οι ευέλικτες διαδικασίες δαμάζουν τις αλλαγές με στόχο την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του πελάτη.
3.	Working software is delivered frequently (weeks rather than months)	Παραδίδουμε συχνά λογισμικό που λειτουργεί, σε διαστήματα μερικών εβδομάδων ή μηνών, με προτίμηση στη συντομότερη χρονική κλίμακα.
4.	Working software is the principal measure of progress	Το λογισμικό που λειτουργεί είναι το κύριο μέτρο προόδου.
5.	Sustainable development, able to maintain a constant pace	Οι ευέλικτες διαδικασίες προάγουν την αειφόρο ανάπτυξη. Οι κορηγοί, η ομάδα ανάπτυξης λογισμικού και οι χρήστες θα πρέπει να είναι σε θέση να διατηρούν ένα σταθερό ρυθμό επ' αόριστον.
6.	Close, daily cooperation between business people and developers	Οι προγραμματιστές και οι ειδικοί της αγοράς πρέπει να συνεργάζονται καθημερινά καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.
7.	Face-to-face conversation is the best form of communication (co-location)	Η πιο αποδοτική και αποτελεσματική μέθοδος για τη μετάδοση πληροφορίας προς και εντός της ομάδας ανάπτυξης λογισμικού είναι η συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο.
8.	Projects are built around motivated individuals, who should be trusted	Θεμελιώνουμε τα έργα γύρω από άτομα με πάθος και ενδιαφέρον. Διαμορφώνουμε το κατάλληλο περιβάλλον, τους παρέχουμε την αναγκαία υποστήριξη, και εμπιστευόμαστε την ικανότητά τους να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους.
9.	Continuous attention to technical excellence and good design	Η διαρκής έμφαση στην τεχνική αρτιότητα και στην εύρυθμη σχεδίαση ενισχύουν την ευελιξία.
10.	Simplicity—the art of maximizing the amount of work not done—is essential	Η απλότητα -- η τέχνη της μεγιστοποίησης του όγκου της δουλειάς που δεν χρειάζεται να γίνει -- είναι ουσιαστικής.
11.	Self-organizing teams	Οι καλύτερες αρχιτεκτονικές, απαιτήσεις και σχέδια προκύπτουν από ομάδες που οργανώνονται μόνες τους.
12.	Regular adaptation to changing circumstances	Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η ομάδα συλλογίζεται για το πώς θα γίνει πιο αποτελεσματική, ρυθμίζοντας και προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά της αναλόγως.

Τι είναι η SCRUM;

«SCRUM is an iterative and incremental Agile software development framework for managing software projects and product or application development.»

Η SCRUM εστιάζει σε μια ευέλικτη και ολιστική προσέγγιση για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η ομάδα ανάπτυξης του προϊόντος δουλεύει σαν ομάδα για έναν κοινό σκοπό σε αντίθεση με την «traditional, sequential approach». Η SCRUM επιμένει για την δημιουργία «self-organizing teams» που είναι co-located και επικοινωνούν μόνο προφορικά και face to face για όλα τα θέματα του έργου.



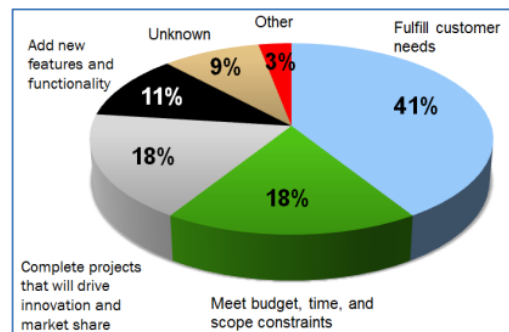
Ιστορία της SCRUM

Η SCRUM περιγράφηκε το 1986 από τους Hirotaka Takeuchi και Ikujiro Nonaka στο «*New New Product Development Game*», *Harvard Business Review*, 1st of January 1986. Οι συγγραφείς περιέγραψαν μια νέα προσέγγιση για την ανάπτυξη εμπορικών προϊόντων που θα αυξήσει την ταχύτητα και την ευελιξία που βασιζόταν σε case studies από βιομηχανίες automotive, photocopier και printer.

Αυτή τη προσέγγιση την ονόμασαν «holistic or rugby approach», όπου όλη η διαδικασία γίνεται από ένα cross-functional team σε πολλαπλές overlapping phases. Η ομάδα προσπαθεί να διανύσει την απόσταση σαν σύνολο «passing the ball back and forth».

Το 1995 οι Sutherland και Schwaber στο Austin, Texas, παρουσίασαν από κοινού ένα paper περιγράφοντας την μεθοδολογία SCRUM στο «Business Object Design and Implementation Workshop» που έγινε σαν μέρος του συνεδρίου «Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications '95 (OOPSLA '95)».

Σύμφωνα με έρευνα της SCRUM Alliance ο κύριος λόγος που οι οργανισμοί χρησιμοποιούν SCRUM εμφανίζονται στο παράπλευρο διάγραμμα.



Σε ποιούς απευθύνεται το SCRUM Workshop;

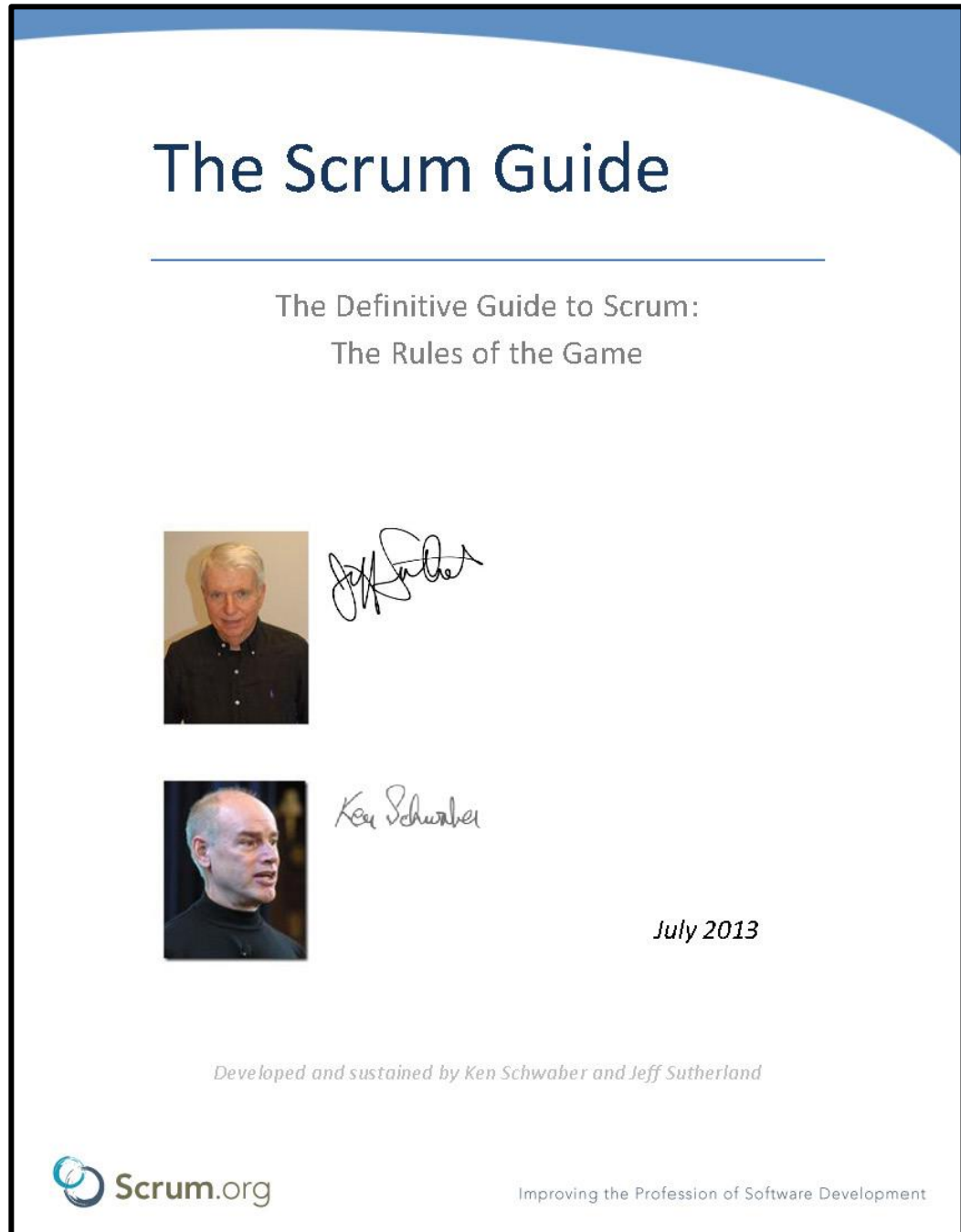
Αυτή η εκπαίδευση απευθύνεται σε **managers, programmers, testers, analysts, product managers** και οποιονδήποτε άλλον ενδιαφέρεται να δουλεύει με ένα διαφορετικό τρόπο από τον "Command and Control" ή επιθυμεί να δει τις αρχές της **SCRUM**.

Συνήθως όλη η ομάδα παρακολουθεί την εκπαίδευση μαζί. Φεύγοντας από την εκπαίδευση οι συμμετέχοντες θα έχουν λάβει όλες τις απαραίτητες γνώσεις για την **SCRUM** ώστε να μπορούν να υλοποιήσουν το πρώτο τους Sprint μετά από την εκπαίδευση.

Εκπαιδευτικό υλικό του σεμιναρίου

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης θα δοθούν **διαφάνειες, case studies, υλικό σε PDF, καθώς και το SCRUM Guide**.

Υλικό της εκπαίδευσης εκτυπωμένο για τους συμμετέχοντες (περίπου 300 σελίδες), κοστίζει **25€ ανά συμμετέχοντα**.



ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ

Για να παρακολουθήσει κάποιος αυτό το SCRUM workshop προτείνεται να έχει βασική εμπειρία σε έργα και project teams.

ΧΩΡΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Για πάνω από 10 συμμετέχοντες η εκπαίδευση πρέπει να γίνει σε χώρο όπου:

- τα τραπέζια και τα καθίσματα μπορούν να μετακινηθούν για να κάνουμε ομάδες των 4 έως 6 ατόμων ή
- υπάρχουν ήδη ροτόντες στον χώρο εκπαίδευσης των 4 έως 6 ατόμων.

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η διάρκεια του workshop είναι σε 2 ημέρες (16 ώρες - 2 full days) και καλύπτει τις βασικές γνώσεις για το SCRUM.

Σαν custom course μπορεί να γίνει σε χώρο της εταιρείας σε 2 ημέρες (16 ώρες - 2 full days) ή 3 ημέρες (24 ώρες - 3 full days)

1. Το διήμερο καλύπτει τις βασικές γνώσεις για το SCRUM
2. Το τριήμερο καλύπτει επιπλέον θέματα και περισσότερες ασκήσεις.

ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Το ανώτερο 20 άτομα

ΓΛΩΣΣΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η γλώσσα διδασκαλίας μπορεί να είναι:

- ΕΛΛΗΝΙΚΗ (όλη η ορολογία είναι στην Αγγλική)
- ή
- ΑΓΓΛΙΚΗ

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ

Το πιστοποιητικό παρακολούθησης είναι υπογεγραμμένο από την ITEC-CONSULTING ως PMI R.E.P. και τον Certified Instructor, και δίδει στον συμμετέχοντα, παγκοσμίου αναγνώρισης, "certificate of attendance" με:

- 16 contact hours για την υποβολή της αίτησης PMI-ACPSM
- 16 PDU's/SEU's για την διατήρηση των τίτλων πιστοποίησης, PMP, PMI-ACP, CSM, SCRUM

ΚΟΣΤΟΣ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ

Το κόστος των εισηγήσεων περιλαμβάνει:

- Εισηγήσεις
- Καφέ και αναψυκτικά
- Κανονικό φαγητό για το πρωινό τμήμα
- SKYPE teleconference 2 φορές μετά το τέλος της εκπαίδευσης
- Πρόσβαση στο κινητό και το email του εισηγητή
- Παγκοσμίου αναγνώρισης Πιστοποιητικό

Οι ημερομηνίες διεξαγωγής των open SCRUM workshops βρίσκονται [εδώ...](#) Για custom groups επικοινωνήστε μαζί μας.

Το κόστος εκπαίδευσης, τόσο για open course, όσο και για custom course, επιδοτείται από το πρόγραμμα ΛΑΕΚ ΟΑΕΔ για εργαζόμενους που είναι ασφαλισμένοι στο ΙΚΑ.



High Lever Content Outline and Learning Objectives for SCRUM Workshop

I. General Knowledge

I.A. Agile Manifesto

I.B. SCRUM Foundations

- I.B.1. Empirical and defined processes
- I.B.2. Sprint
- I.B.3. The Significance of “Done”
- I.B.4. The Five SCRUM Values
- I.B.5. Applicability of SCRUM

II. SCRUM Roles

II.A. Overview of SCRUM Roles

II.B. SCRUMMaster

- II.B.1. Responsibilities
- B.2. Authority

II.C. Product Owner

- II.C.1. Responsibilities
- II.C.2. Authority
- II.C.3. Constraints
- II.C.4. Single Overall Product Owner per Product
- II.C.5. Organizational Respect

II.D. The Team

- II.D.1. Responsibilities
- II.D.2. Authority
- II.D.3. Teamwork
- II.D.4. Team Characteristics

II.E. Impact on Traditional Roles

- II.E.1. No Project Manager
- II.E.2. Specialists

III. SCRUM Meetings

III.A. Sprint Planning Meeting

III.B. Daily SCRUM Meeting

III.C. Sprint Review Meeting

III.D. Sprint Retrospective Meeting

III.E. Release Planning Meeting

IV. SCRUM Artifacts

IV.A. Product Backlog

- IV.A.1. Definition
- IV.A.2. Contents
- IV.A.3. Management and Refinement
- IV.A.4. Responsibility and Participation
- IV.A.5. Item Readiness
- IV.A.6. Item Estimation

IV.B. Product Increment and the Definition of Done

- IV.B.1. Definition of Product Increment
- IV.B.2. Development of a Product Increment
- IV.B.3. Definition of Done (DoD)
- IV.B.4. Understanding the DoD

IV.C. Sprint Backlog

- IV.C.1. Definition
- IV.C.2. Purpose
- IV.C.3. Management
- IV.C.4. Responsibility
- IV.C.5. Update Scope
- IV.C.6. Update Frequency

IV.D. Burndown Charts

- IV.D.1. Sprint Burndown Chart
- IV.D.2. Release Burndown Chart

V. Scaling SCRUM

V.A. Working with Multiple SCRUM Teams

- V.A.1. Scaling Teams
- V.A.2. Scaling Product Owners
- V.A.3. Scaling the Product Backlog
- V.A.4. Scaling the Sprint Meetings

V.B. Working with Distributed SCRUM Teams

- V.B.1. Product Owner in a Different Location
- V.B.2. SCRUM Team Split among Different Locations
- V.B.3. Importance of Infrastructure and Engineering Practices

Detail Level Content Outline and Learning Objectives

SCRUM Workshop

I. General Knowledge	
I.A. Agile Manifesto	Define and describe the four values of Agile as stated in the Agile Manifesto.
I.B. SCRUM Foundations	
I.B.1. Empirical and defined processes	Define and describe the two terms, including a description of inspect, adapt, and transparency as the three legs of an empirical process. Describe how the SCRUM Framework is based on empirical process.
I.B.2. Sprint	a. Iterative and Incremental Describe how SCRUM uses iterative and incremental development, and identify the benefits of developing products in an iterative--incremental fashion. b. Protected Identify in which ways the Sprint is protected and what it protects. Describe why the Sprint is protected. c. Timeboxed 1) Describe what a timebox is, and identify the meaning of Sprints being "timeboxed." 2) Describe the typical duration of a Sprint. Identify the trade--offs between shorter and longer duration Sprints.
I.B.3. The Significance of "Done"	Define the role of "done," and describe the importance of having a potentially shippable product increment at the end of each Sprint in order to optimize business value, mitigate risk, and maximize transparency.
I.B.4. The Five SCRUM Values	Identify the five SCRUM values, and use examples of how SCRUM practices support the application of each.
I.B.5. Applicability of SCRUM	Identify the environments in which the application of SCRUM would lead to excellent results.
II. SCRUM Roles	
II.A. Overview of SCRUM Roles	Identify the three SCRUM roles and describe why these roles form the SCRUM Team.
II.B. SCRUMMaster	
II.B.1. Responsibilities	a. Process - Related Responsibilities Describe the responsibilities of the SCRUMMaster to implement the SCRUM Framework, teach and coach people on how to perform in the various roles. b. Acts as a Change Agent Describe how the SCRUMMaster will use the learning points of the SCRUM Team to push for changes in the organization in support of SCRUM and how the SCRUMMaster might do this. c. Serves the Product Owner and Team Identify how the SCRUMMaster helps the Product Owner and Team in being better able to do their jobs by assisting them, facilitating creativity and fostering empowerment. d. Removes Impediments Identify how the SCRUMMaster removes impediments e. Coaches the Product Owner and Team Identify how the SCRUMMaster coaches the Product Owner and Team by teaching and helping improve productivity, working practices and tools. f. Protects the Team Identify how the SCRUMMaster will shield the Team from interruptions or interferences during the Sprint and help ensure the organization respects the commitment of the Team during the Sprint. g. Guides the Team Describe how the SCRUMMaster will model the values and principles of Agile and SCRUM, encouraging the team to challenge themselves while remaining true to the spirit of SCRUM.

B.2. Authority	Describe how the authority of the SCRUM Master is largely indirect and springs mainly from a deep knowledge of SCRUM principles and practices. The SCRUM Master has no authority to make decisions on behalf of the Team, cannot commit to dates of delivery or scope but may enforce the SCRUM process.
II.C. Product Owner	
II.C.1. Responsibilities	a. Drives Product Success Identify how the Product Owner will drive product success by maintaining the Product Backlog and guiding the Team with up-to-date knowledge of user and market need. b. Creates the Product Vision Describe how the Product Owner creates a Product Vision and shares it with the Team to provide it with a clear goal. Analyze how the creation of a Product Vision can motivate a Team to deliver a high quality product. c. Creates and Maintains the Product Backlog Identify the responsibility of the Product Owner to create an initial Product Backlog, and refine and continuously maintain it. The Product Backlog should be regularly updated as new information is uncovered. d. Collaborates with the Team Define and describe the Product Owner's responsibility to continuously collaborate with the Team to better understand requirements and support the Team to identify how to solve them. e. Collaborates with Stakeholders Define different types of stakeholders and describe how the Product Owner facilitates collaboration between all stakeholders. f. Participates in Sprint meetings Identify the requirement for the Product Owner to participate in both the Sprint Planning meeting and the Sprint Review meeting and that the Product Owner may also participate in the Daily SCRUM meeting and Sprint Retrospective.
II.C.2. Authority	Define and describe the Product Owner's authority over the Product Backlog items and their priorities. Also describe the Product Owner's authority in determining when product increments will be released, without overruling Team's estimated effort required to complete those increments and without violating the Sprint commitment.
II.C.3. Constraints	
II.C.4. Single Overall Product Owner per Product	a. Define the role of the Product Owner in achieving the objectives of the Sprint. b. Describe the importance of having a single person playing this role.
II.C.5. Organizational Respect	Identify that the Product Owner should be given the authority to make the necessary decisions to achieve the ROI on the Product, as described in the SCRUM Framework.
II.D. The Team	
II.D.1. Responsibilities	a. Self-Organizing and Whole Team Accountability Analyze the reasons and implications of self-organization and whole Team accountability in SCRUM, and identify the reasons to not have an appointed Team leader. b. Delivers a Product Increment Describe the importance of creating a potentially shippable product increment in every Sprint, and what it means for the Team composition and collaboration. c. Manages the Sprint Backlog and Sprint Progress Tracking Describe how the Team creates and maintains the Sprint Backlog and tracks Sprint progress. d. Participates in Sprint Meetings Identify the role the Team plays in Sprint Planning meeting, Sprint Review meeting, Daily SCRUM meeting, and Sprint Retrospective. Describe how the team interacts and contributes to reach each meeting goal.
II.D.2. Authority	Describe the authority given to the Team and the balance with the responsibility the Team is accountable for. Identify the scope in which the Team authority is valid.
II.D.3. Teamwork	Describe how building a highly productive Team takes time and patience and that the Team will need to be guided through this journey by the SCRUM Master. Identify why it is more important that the Team succeeds than any individual member of the Team.
II.D.4. Team Characteristics	Identify the desirable characteristics of the Team in terms of its size, proximity, skills, and time availability.

II.E. Impact on Traditional Roles	
II.E.1. No Project Manager	Analyze why the project manager role is not present in the SCRUM Framework.
II.E.2. Specialists	Describe how highly specialized roles like business analyst and software architect are likely to change in SCRUM .
III. SCRUM Meetings	
III.A. Sprint Planning Meeting	For the Sprint Planning meeting, describe the following: • The objective of the meeting and required outcomes. • Who participates in the meeting. • When the meeting occurs. • How long the meeting is allowed to last. • Any necessary inputs for the meeting. • Activities and techniques the SCRUM Team can employ to achieve the objectives of the meeting. • The goals of the two parts in which the meeting is usually split.
III.B. Daily SCRUM Meeting	For the Daily SCRUM meeting, describe the following: • The objective of the meeting and required outcomes. • Who participates in the meeting. • When the meeting occurs. • How long the meeting is allowed to last. • Any necessary inputs for the meeting. • Activities and techniques the SCRUM Team can employ to achieve the objectives of the meeting.
III.C. Sprint Review Meeting	For the Sprint Review meeting, describe the following: • The objective of the meeting and required outcomes. • Who participates in the meeting. • When the meeting occurs. • How long the meeting is allowed to last. • Any necessary inputs for the meeting. • Activities and techniques the SCRUM Team can employ to achieve the objectives of the meeting.
III.D. Sprint Retrospective Meeting	For the Sprint Retrospective meeting, describe the following: • The objective of the meeting and required outcomes. • Who participates in the meeting. • When the meeting occurs. • How long the meeting is allowed to last. • Any necessary inputs for the meeting. • Activities and techniques the SCRUM Team can employ to achieve the objectives of the meeting.
III.E. Release Planning Meeting	For the Release Planning meeting, describe the following: • Circumstances in which the Release Planning meeting may be helpful. • The objective of the meeting and required outcomes. • Who participates in the meeting. • When the meeting occurs. • How long the meeting is allowed to last. • Any necessary inputs for the meeting. • Activities and techniques the SCRUM Team can employ to achieve the objectives of the meeting. • The importance of updating release plans based on Sprint results and estimations
IV. SCRUM Artifacts	
IV.A. Product Backlog	
IV.A.1. Definition	Identify the Product Backlog as an ordered and emerging list of user needs plus anything else that is required to fulfill the Product Vision.

IV.A.2. Contents	a) Describe how the detail of the Product Backlog items will be tied to their position (or order) and how the Product Backlog contents will change over time. b) Describe how the Product Backlog will contain functional, non-functional, architectural, and infrastructural elements as well as risks that need to be removed or mitigated. Wherever possible, items on the Product Backlog will be in vertical slices (i.e., each providing value to the user).
IV.A.3. Management and Refinement	Identify the need for the Product Backlog to be refined periodically in order for it to remain good enough for the next level of planning. The whole SCRUM Team can participate in the refinement of the Product Backlog.
IV.A.4. Responsibility and Participation	Identify why the Product Owner is ultimately responsible for the content and state of the Product Backlog, though anyone is able and encouraged to contribute to the Product Backlog.
IV.A.5. Item Readiness	Describe that, in order for an item to be considered ready for inclusion in a Sprint, each Product Backlog item should be small enough to fit into a Sprint and must be clear in the expectations of the Product Owner (i.e., by specifying acceptance criteria).
IV.A.6. Item Estimation	Describe that the Team is responsible for estimating the items on the Product Backlog and that this estimate should be made in the simplest, most consistent, and most realistic manner possible. SCRUM does not require any specific estimation techniques.
IV.B. Product Increment and the Definition of Done	
IV.B.1. Definition of Product Increment	Describe that, at the end of each Sprint, the Product Owner should have the opportunity to realize value from the investment put in to date as an increment of functionality perceivable to the final user of the Product. (i.e., they could begin the deployment process for the work that has been done this Sprint, if they choose).
IV.B.2. Development of a Product Increment	Identify that the Team will be developing every item from the Product Backlog with the view that this will be completed to a state of potentially shippable.
IV.B.3. Definition of Done (DoD)	Identify that SCRUM 's minimal DoD means potentially shippable. If the Team is using anything other than that minimal DoD, it should be explicitly captured.
IV.B.4. Understanding the DoD	Analyze the consequences of an inadequate DoD for the Team, the product, and the organization, and identify that any "undone" Product Backlog must be returned to the Product Backlog. Analyze the consequences of having a product in an "unstable/undefined" state due to accumulated "undone" work.
IV.C. Sprint Backlog	
IV.C.1. Definition	Identify the Sprint Backlog as the Team's plan for how it is going to turn the Product Backlog items selected for a Sprint into potentially shippable functionality.
IV.C.2. Purpose	Describe the Sprint Backlog's two main purposes: a detailed view of the Team's expected work for a Sprint and a tool for the Team to manage itself during the Sprint.
IV.C.3. Management	Define and describe at least one technique for managing the Sprint Backlog (e.g., a Sprint Backlog task board).
IV.C.4. Responsibility	Describe the responsibility of the Team for creating and maintaining the Sprint Backlog.
IV.C.5. Update Scope	Identify that the Sprint Backlog should, at all times, show what items are being worked on and by whom. Sometimes the Sprint Backlog should also show how much effort is still required to complete these items.
IV.C.6. Update Frequency	Describe the need for the Team to update the Sprint Backlog at least once a day.
IV.D. Burndown Charts	Describe the circumstances under which Burndown Charts are useful.

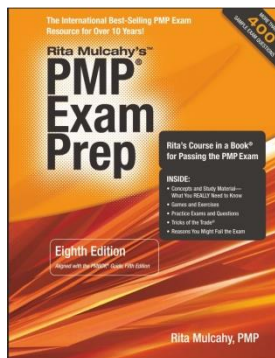


Η ITEC-CONSULTING, κορυφαία εταιρεία παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης σε project management και consulting στην Ελλάδα, είναι η 1^η εξουσιοδοτημένη εταιρεία στην Ελλάδα από το Project Management Institute (PMI) κατέχοντας τον τίτλο PMI Registered Education Provider (R.E.P.) από το 2003. Το 2014 η εταιρεία έγινε και PRINCE2 Authorized Training Organization από την PeopleCert

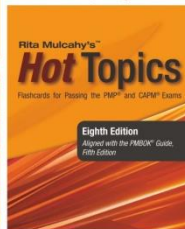
Αυτή η πιστοποίηση δίδει εξουσιοδότηση στην ITEC-CONSULTING να προσφέρει εκπαιδευτικές υπηρεσίες σε Project Management καθώς και προπαρασκευαστικά σεμινάρια προετοιμασίας για τις εξετάσεις της διεθνούς πιστοποίησης: Project Management Professional - PMP® και PRINCE2 Foundation/Practitioner.

Τον Μάιο του 2007 η ITEC-CONSULTING υπέγραψε συμφωνία αποκλειστικής συνεργασίας με την RMC Project ως **RMC Authorized Training Partner** και **RMC Authorized Product Distributor** για την **ΕΛΛΑΔΑ & ΚΥΠΡΟ**.

Η RMC Project Management, θεωρείται παγκοσμίως εταιρεία ηγέτης στο χώρο της εκπαίδευσης του Project Management. Για την οριστικοποίηση της αποκλειστικής συνεργασίας, ο Θεοφάνης Γιώτης, Διευθύνων Σύμβουλος της ITEC-CONSULTING, εκπαιδεύτηκε ως RMC Instructor στα κεντρικά γραφεία της RMC Project στην Minneapolis, Minnesota, USA τον Μάιο του 2007.



Η πιστοποίηση PMP άλλαξε στις 31.7.2013. Το υλικό προετοιμασίας είναι η πλέον 8^η έκδοση της Rita Mulcahy από την RMC.



Το καλύτερο υλικό παγκοσμίως για την πιστοποίηση PMP είναι διαθέσιμο από την ITEC-CONSULTING που είναι αποκλειστικός αντιπρόσωπος της RMC PROJECT για την Ελλάδα και την Κύπρο!

Το πιο γνωστό course της RMC Project παγκοσμίως είναι το “PMP® Exam Preparation Course” σχεδιασμένο από την διάσημη Rita Mulcahy και περιλαμβάνει:

- PMP® Exam Prep, 8th edition, Βιβλίο 600 σελίδων - Rita's Course in a book!
- Hot Topics Flashcards, 5th edition, Βιβλίο 600 σελίδων!
- PM FASTrack® Exam Simulation Software, με 1.600 ερωτήσεις προετοιμασίας!

Ο Eric Rudolf, , Director of Marketing της RMC Project Management, δήλωσε: “As RMC continues to expand its global reach, we have two primary goals: to enter areas of the world where growth in project management is still in double and even triple digits annually, and to work with companies who are already market leaders in their respective regions. By partnering with ITEC-CONSULTING, we have accomplished both.”

Ομοίως, η Rita Mulcahy, Founder και CEO της RMC Project Management, σχολίασε: “As founder and CEO of the most innovative project management training company in the United States, I'm extremely excited to bring my company's classes and products to the world's fastest-growing project management markets. Having the opportunity to share our 15 years of training experience with the rest of the world is an immense opportunity, and we can't wait to get started.”

Τέλος, ο Theofanis Giotis, Co-Founder και CEO της ITEC-CONSULTING επεσήμανε: “As co-founder and CEO of the most well known company in Greece that delivers Project Management Training, I am very proud that ITEC-CONSULTING is the only authorized RMC Project Management Partner in Greece. The last 3 years, I have personally trained more than 500 professionals in Project Management based on PMI's PMBOK® Guide. As of July 2007, I have trained over 35% of all Greek PMPs. ITEC-CONSULTING's purpose is to remain a leader in the field of Project Management and to grow faster offering world class services”



Η Rita Mulcahy, CEO της RMC και ο Θεοφάνης Γιώτης CEO της ITEC-Consulting

[1^η παγκόσμια συνάντηση συνεργατών RMC Project στο Δουβλίνο τον Μάιο του 2011](#)

Trainer | Theofanis Giotis

Theofanis Giotis, MSc, Ph.D. C., PMP, CTT+, PRINCE2 Practitioner, PMI-ACP, Certified **SCRUM** Master (CSM)



Mobile: +30 693-22.13.502 | **E-mail:** Theofanis.Giotis@12pm.eu | **Skype:** FanisG

CEO of [ITEC Consulting](#) / [12PM Consulting](#), President of [PMI-GREECE](#) (2005 until March 2014), PMBOK® 5th Edition Core Committee Member, ISO TC258 member, Adjunct Professor at four universities, Author, Senior Project Manager, Instructor, Consultant, Trainer and Entrepreneur

Theofanis has 27+ years of professional experience in Project, Program and Portfolio Management, Economics and Management. As an entrepreneur, consultant and trainer, Theofanis has worked in different cultural environments mainly in EMEA region. Since 1987 he has envisioned, planned, executed, controlled and closed hundreds of projects using plan driven (**waterfall**) and change driven (**agile**) approaches.

Since 1992, he was heavily involved in Project Management as part of a team to setup the first PMO for a Greek Telecommunications organization **for managing a €200 million Euros Program with 16 individual projects (Crash Programme)** gaining 22,000+ hours in consulting and training. He started using Agile methods (XP, **SCRUM**, etc) in 1994 in Microsoft Ireland when he was part of the team that release the Greek Version of Microsoft Office 4.3.



Theofanis has given 150+ presentations and has passed more than 80 professional certifications holding the following project management certifications: Microsoft Solutions Framework (MSF), PMP®, PMI-ACP®, Prince2™ Foundation, Prince2™ Practitioner, Certified **SCRUM** Master (CSM), CompTIA Project+ and **Certified Systemic Analyst Professional (CSAP)** in Project Management.

Theofanis is an adjunct professor at four universities teaching **Management Information Systems (MIS), Project Management, Portfolio Management** and **Enterprise Project Management** at MBA level. ([LinkedIn](#)). Also he has given 150+ presentations, has passed 80+ professional certifications and has published more than 150 articles for Project Management in Greek professional magazines (***the only regular columns for Project Management in Greece***).

Theofanis was the first professional that started teaching in project management in Greece in 2001. Since then he has taught 150+ Project Management courses based on Microsoft Solutions Framework (MSF), PMI® PMBOK®, PRINCE2 and **SCRUM**. As of July 2010, he has trained over 35% of all Greek PMPs.

Also, he is the head of the Greek delegation to ISO Technical Committee TC 258 (ex. TC 236) for developing Project, Program and Portfolio Management Standards representing the Greek Standardization Organization (ELOT). These committees have published ISO 21500 for Project Management in 2012 and currently develop ISO 21502 for Portfolio Management to be published in 2015.

In 1997 Theofanis implemented the first Enterprise Project Management (EPM) system in Greece using Microsoft Project Server. Since then, as a Microsoft Project 2000, Microsoft Project 2007 and Microsoft Project 2010 Certified professional has implemented more than ten Microsoft Project Server Implementations helping companies to successfully implement Project Management Offices (PMOs)

Theofanis holds a **Computer Programming degree** from ACE College, a **Systems Analysis degree** from ACE College, Athens, Greece, a **BA in Economics** from Athens University, an **MSc in Management** from Lancaster University, UK and a **Certified Systemic Analyst Professional (CSAP)** post graduate diploma in Project Management from Piraeus University. Also he is an **accredited Certified Trainer (CTT+, MCT)**, has graduated from Project Management Institute (PMI®) Leadership Institute Masters Class (LIMC) and is a **Ph.D. candidate in Project Management** from University of Piraeus, Greece.

Theofanis served as the International corresponded of [PMFORUM.org](#) and [PM Ambassador™](#) in Greece. Now he serves as International corresponded at [PM World Forum](#). In the past, he served as a member of PMI **2008 EMEA Global Congress CoPAT** and as a member of PMI R.E.P. Advisory Group for 3 years (2008-2010). Also he is a member of PMI, IEEE, ISACA & AMACON.

Finally he served as the President of the Board of Directors at ROTARY CLUB of KIFISSIA, Athens, Greece from 2011 until 2013.

Εταιρείες στις οποίες έχει διδάξει Management ο Θεοφάνης Γιώτης (2.000+ άτομα)

- 01 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ
- A & N COMPUTERS ΕΠΕ
- AARDVARK
- ABC FACTORS
- ABC SYSTEMS
- ACE SERVICES
- ACE ΠΡΟΗΓΜΕΝΕΣ ΕΦΑΡ-
ΜΟΓΕΣ Α.Ε.
- ACOM A.E.B.E. (COMPUTER
ALFA)
- ACS
- ACT AE
- ACTIS AE.
- ACTIVE COMPUTER
SYSTEMS
- ADVANCED DATA
PROCESSING
- ADVANTAGE FINANCIAL
SYSTEMS EXPERTS HELLAS
A.E.
- AEGEAN AIRLINES A.E.
- AIR LIQUIDE HELLAS SA
- ALDEMAR ΑΕΤΕ
- ALGOSYSTEMS
- ALLIANZ ΑΕ ΑΣΦΑΛΙΣΤΩΝ
ΖΩΗΣ
- ALPHA ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ
- ALPHA ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΩΣ ΚΕ-
ΦΑΛΑΙΩΝ Α.Ε.
- ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ
- ALTER CHANNEL - ΕΛΕΥ-
ΘΕΡΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ Α.Ε.
- AMAZE A.E.
- AMERICAN EMBASSY
- AMERICAN EXPRESS BANK
LTD
- ANELOR ABE
- ANELOR SA
- ANTENNA T.V.
- APIVITA
- ASPIS BANK
- ATHENS TECHNOLOGY
CENTER A.B.E.T.E.
- AUTO HELLAS HERTZ SA
- AUTOGRAPHIC A.E.
- BASF AGRO ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.
- BASIS LTD
- BAYER HELLAS ABEE
- BIOΛΕΞ BIC
- BNP PARIBAS SECURITY
SERVICES S.A.
- BON STUDIO AEBE
- BRAINWARE AE
- BROKER SYSTEM SA
- BSP ABE
- BULL A.E.E
- BYTE
- BYTE COMPUTER ABEE
- CARREFOUR - MAPINO-
ΠΟΥΛΟΣ
- CHANDRIS HELLAS INC
- COMPAQ
- COMPUMANIA - ADD
INFORMATION SYSTEMS
- COMPUTER LIFE
- COMPUTER LOGIC
- COMPUTER PROJECT AE
- COMPUTER SCIENCE
- COMPUTER STUDIO
- COMPUTER TRADE CENTER
ABEE
- COMSYS LTD
- CONSOLIDATED
CONTRACTORS
- CONTACT SUPPORT
- COSMOS BUSINESS
SYSTEMS
- COSMOTE A.E.
- CREDICOM EMPORIKI S.A.
- CRYSTAL AUDIO A.E. ΣΥ-
ΣΤΗΜΑΤΑ ΗΧΟΥ & ΕΙΚΟ-
ΝΑΣ
- CUSTOM SEMINAR 2028 -
VOLOS
- CYBERMEDIA R&D A.E.
- D.D. SYNERGY HELLAS S.A.
- DANAOS

- DATA ORDER
- DATAMEDIA S.A.
- DATAMEDIA A.E.
- DCCOMP
- DEAL H/Y ΕΠΕ
- DECISION SA
- DESIGN
- DESM S.A.
- DET NORSKE VERITAS
- DIAMANT WINTER HELLAS
ΕΠΕ
- DIGIMARK A.E.
- DIGITAL EQUIPMENT
HELLAS SA
- DIOPHAR AE
- DIS SA
- DOWJONES
- E-BASE ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΑ-
ΣΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.
- ECDL HELLAS A.E.
- EDS HELLAS SA
- EL-PACK AE
- ENCODE A.E.
- ENTERPRISES SHIPPING &
TRADING S.A.
- EQUANT ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙ-
ΕΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
- ERGOBANK
- ERGONOMIA
- ERICSSON HELLAS AE
- EUROBANK
- EUROBANK CARDS
- EUROCOM EXPERTISE AE
- EUROLEASE AE
- E-VALLEY
- EX-LYSIS Ε.Π.Ε.
- EXODUS AE
- EXTRA PLAST
- FAMAR SA
- FAST FORWARD A.E.
- FIBER COMPUTERS SYS-
TEMS Ε.Π.Ε
- FILMNET
- FINSIEL HELLAS
- FIRST DATA HELLAS S.A.
- FIT ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΤΕΧΝΟ-
ΛΟΓΙΕΣ
- FORTHNET
- FUJITSU-SIEMENS COM-
PUTERS Ε.Π.Ε.
- GALAXY MARITIME
ENTERPRISES SA
- GALILEO HELLAS SA
- GENERAL DATA BUSINESS
- GENERAL ELECTRIC
CAPITAL
- GETRONICS HELLAS AE
- GLAXO WELCOME SA
- GOODYEAR HELLAS S.A.I.C.
- GOODY'S AE
- GREENPEACE
INTERNATIONAL
- HELLAS NET
- HEWLETT PACKARD
HELLAS SA
- HYUNDAI HELLAS ABEE
- I.S.I. HELLAS A.E.
- IBM
- IBS LTD
- ICL ΕΛΛΑΣ AE
- IDEAL
- IDEAL TELECOM AE
- IMAGINE ΠΡΟΗΓΜΕΝΕΣ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗ-
ΡΟΦ/ΚΗΣ Α.Ε.
- IMF ΕΠΕ
- IMS Ε.Π.Ε.
- IMS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.
- Individuals
- INFINITUM
- INFINITUM TECHNOLOGIES
- INFOASSIST A.E.
- INFOQUEST AEBE
- INFORM ΠΛΥΚΟΣ AE
- INFORMACY AE
- INFORMATIC A.E
- INFORMER AEBE

- INFOSERVE
- INFOSTATUS - ΜΟΥΣΙΔΗΣ
ΗΛ. ΧΡΗΣΤΟΣ
- INFOSUPPORT
- INFOTRACK VOBIS ΕΠΕ
- ING ΑΝΩΝΥΜΗ ΑΣΦΑΛΙ-
ΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
- INTARGET SA
- INTELLISYS ΕΠΕ
- INTERAMERICAN AE
- INTERAXON
- INTERFACE A.E.
- INTERNET HELLAS
- INTEROPTICS S.A.
- INTERSYS
- INTERTRUST
- INTRAKOM AE
- INTRALOT S.A.
- INTRASOFT
- INVESTMENT ANALYSIS
- ISL ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟ-
ΦΟΡΙΚΗΣ
- ISONET - HELLAS NET
- IST S.A.
- ITALTEL HELLAS A.E.
- JANSSEN-CILAG ΦΑΡΜΑ-
ΚΕΥΤΙΚΗ ΑΕΒΕ
- JOHNSON & JOHNSON
HELLAS AB&BE
- JURBY INTERNATIONAL-
ΟΜΙΛΟΣ ΑΥΤΕΡΙΝΙΠΟΥΛΟΥ
- KEY SYSTEMS
- KNORR BESTFOODS
HELLAS AEBE
- KOSMOCAR
- KPMG
- KRAFT HELLAS AE
- LAMDA DEVELOPMENT
- LARCO SA
- LAVISOFT
- LBC
- LEVER HELLAS SA
- LEX COMPUTER SYSTEMS
Ε.Π.Ε.
- LOGIC LINE
- LOGIN ΕΠΕ
- LOGIN ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ
- L'OREAL
- M & O
- MACMILLAN HEINEMANN
LTD
- MANTIS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ AE
- MASTER PACK A.E.
- MATTEL AEBE
- MDI A.E.
- MEGA CHANNEL ΤΗΛΕΤΥ-
ΠΟΣ AE
- MEGABIT AE
- MERCEDES - BENZ HELLAS
SA
- MERCK A.E.
- METRO (SUPERMARKET)
AEBE
- METRO AEBE
- MICROCHIP Ε.Π.Ε
- MICROLAND COMPUTERS
A.E.B.E.
- MICROSOFT
- MICROTECHNOLOGY
- MODUS
- MTI - ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗ-
ΣΕΙΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ
- NCR HELLAS SA
- NET ONE A.E.
- NETCARE ABEE
- NETNEWS FACILITIES
- NIKE ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.
- NOON ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ
Ε.Π.Ε.
- NOVABANK
- NOVO NORDISK HELLAS
LTD
- OASIS COMPUTERS
- OLYMPIC SHIPPING &
MANAGEMENT
- ONE WAY
- ONEWORLD ΕΠΕ



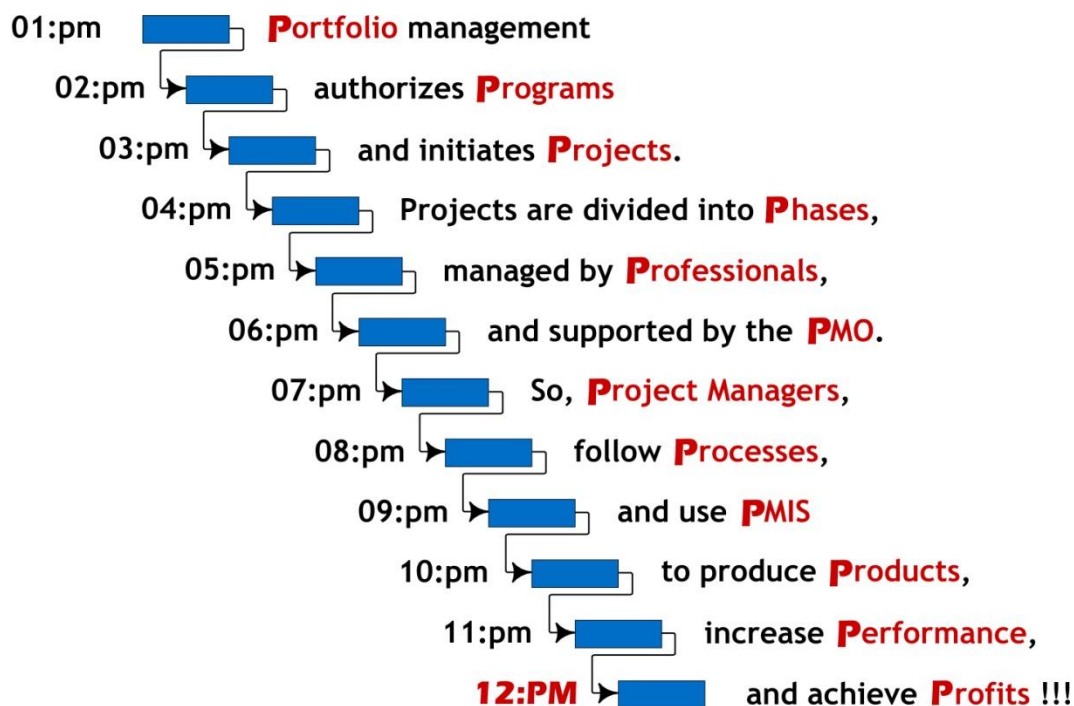
- SERVICES AE.
- ONLINE SYSTEMS
- OPEN 24 AE
- OTENET
- PAL SYSTEMS
- PANAFON ΕΛΛ.ΑΕ ΤΗΛΕΠΙ-
ΚΟΙΝΩΝΙΩΝ AE
- PANEL 2+4 A.E.
- PARALOS MARITIME COR-
PORATION S.A.
- PC NET COMPUTERS
- PC SYSTEMS
- PC SYSTEMS A.E. - B. Ελλά-
δος
- PEPISCO HBH ABE
- PERFETTI HELLAS
- PHARMACIA & UPJOHN
HELLAS SA
- PHILIP MORRIS ΕΛΛΑΣ ΑΕ-
BE
- POSITRON A.E.
- POWERSYS
- PRECIMOM SA
- PRINTEC S.A.
- PROBANK A.E.
- PROMOTA HELLAS AE
- Q SYSTEMS OE
- QUALCO
- R.J. REYNOLDS TOBACCO
HELLAS AEBE
- R.S.S. AE.
- REEMTSMA HELLAS AE
- REUTERS HELLAS SA
- RHONE POULENC RORER
AEBE
- ROYAL OLYMPIC CRUISES
- S & T ΕΛΛΑΣ A.E.
- SALES SPECIALISTS
- SALESMANAGER HELLAS
Ε.Π.Ε.
- SANYO HELLAS
- SC JOHNSON & SON
HELLAS
- SCHERING HELLAS S.A.
- SCICOM SA
- SDR HELLAS SA
- SEFCO ZEELANDIA A.E.
- SEQUEL
- SEX FORM A.E.
- SGCS HELLAS
- SHELL COMPANY HELLAS
LIMITED
- SIEMENS AE
- SIEMENS TELE INDUSTRIE
AG
- SIEMENS ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΤΗΛΕ-
ΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.
- SIGNAAL HELLAS A.E.
- SINGULAR
- SINGULAR INTEGRATOR
A.E.
- SINGULARLOGIC A.E.
- SM & CX LOGISOFT COM-
PUTER SYSTEMS LTD
- SMELTER BANKING
SYSTEMS
- SOFRAGEM HELLAS
- SONY HELLAS S.A.
- SPACE HELLAS SA
- SPOT THOMPSON ΔΙΑΦΗ-
ΜΗΣΕΙΣ AE

- SSMART A.E.
- STET HELLAS ΤΗΛΕΠΙΚΟΙ-ΝΩΝΙΕΣ A.E.
- SUNSOFT
- SUPERFAST FERRIES NAE
- SUPERVISOR ART SYSTEMS
- SYMMETRICS AE
- SyNET AEBE
- SYSCOM
- SYSTEMLAN
- SYSWARE A.E.
- TASTY FOODS ABΓE
- PEPISCO
- TECHNORPLUS
- ΤΕΗΝΟΓΝΩΣΙΣ
- MULTIMEDIA
- TEKA SYSTEMS A.E.
- TELCOM HELLAS ΕΠΕ
- TELERATE HELLAS A.E.
- TELESIS AXE
- TIMER
- TOP NET COMPUTERS LTD
- ΤΟΥΤΑ INSCAPE SA
- TRANE HELLAS A.E.
- TRANSCREDIT
- INTERNATIONAL SA
- TRASYS GREECE
- TRIAENA TOURS
- TVX HELLAS AE
- UNILEVER
- UNIPHARMA ΚΑΤΣΕΤΗΣ
- ABBE
- UNISYS ΕΛΛΑΣ
- ΣΥΣΤ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΑΕΕ
- UNITED DISTILLERS AND
- VINTNERS
- UNIVERSITY OF LA VERNE
- UNLIMITED COMPUTER
- SYSTEMS E.Π.Ε.
- UPSTREAM A.E.
- VELTI A.E.
- VIVODI TELECOM A.E.
- VOICEWEB A.E.
- WARNER LAMBERT A.E.
- XIOS BANK
- ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ "
- GASTRONOMIA -
- DELICATESSEN " SA
- ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ A.E.
- ΑΓΙΟΣΤΡΑΤΙΤΗΣ ΣΤ. & ΣΥ-ΝΕΡΓΑΤΕΣ Ε.Π.Ε.
- ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ
- ΕΛΛΑΔΟΣ
- ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΣΠΥΡΟΥ
- ΑΘΗΝΑ 2004
- ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
- ΑΝΑΛΥΣΙΣ ΕΠΕ
- ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΚΟΖΑΝΗΣ
- (ΑΝ.ΚΟ.) Α.Ε.
- ANIMA ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙ-ΚΗ ΕΠΕ
- ANKO AE
- ΑΠΟΛΩΝ Α.Ε. ΕΚΔΟΣΗΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙ-ΚΟΥ ΒΙ
- ΑΡΓΟΣ Α.Ε.
- ΑΡΕΤΑΙΕΙΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
- ΑΡΙΑΔΝΗ Ο.Ε.
- ΑΡΞΙΣ Ε.Π.Ε.
- ΑΡΧΗΓΕΙΟ ΤΑΚΤΙΚΗΣ ΑΕ-ΡΟΠΟΡΙΑΣ
- ΑΡΧΙΜΗΔΗΣ ΕΠΕ
- ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ Α.Α.Ε.
- ΖΩΗΣ
- ΑΣΠΡΟΦΟΣ Α.Τ.Ε.
- ΑΣΥΚ
- ΑΤΛΑΝΤΙΚ SUPER MARKET
- SA
- ΑΤΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ Α.Ε.
- ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΑΕ
- Αφροι ΚΩΝΣΤΑΝΤΑΚΑΤΟΥ
- ΒΕΚΚΑ ΑΕ
- ΒΙΒΕΧΡΩΜ
- ΒΟΥΛΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ
- Γ & Κ ΜΠΑΓΡΟΠΟΥΛΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.
- ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΑΕ
- ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΑΕΡΟ-ΠΟΡΙΑΣ
- ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΝΑΥΤΙ-ΚΟΥ
- ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΣΤΡΑ-ΤΟΥ
- ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΜΠΑΤΑΡΙΕΣ
- Α.Β. & Ε.Ε.
- ΓΕΡΟΥΜΑΤΟΣ Π.Ν. ΑΕΒΕ
- ΓΙΟΥΛΑ ΥΑΛΟΥΡΓΙΚΗ ΒΙ-ΟΜ.Α.Ε.
- ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.
- ΓΚΕΛΛΑΤΛΥ ΜΟΡΦΥ ΑΕ
- ΓΡΑΜΜΗ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ
- ΑΕΒΕ
- ΔΑΦΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.
- ΔΕΗ
- ΔΕΛΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ
- ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗ-ΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ
- ΔΗΜ. ΕΠΙΧ.ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ (ΔΕΠ ΑΕ)
- ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΟΣ ΟΡ-ΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΑΜΠΡΑΚΗ
- ΔΙΑΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
- Α.Ε.
- ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ
- ΑΘΗΝΩΝ
- ΔΙΕΘΝΗΣ ΧΡΗΜΑΤΗΣΤΗΡΙ-ΑΚΗ ΑΕ
- ΔΙΗΝΕΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ
- ΑΕ
- ΕΑΒ
- ΕΒΙΟΠ ΤΕΜΠΟ Α.Ε.
- ΕΔΡΑΣΗ Χ. ΨΑΛΛΙΔΑΣ
- ΕΘΝΙΚΗ LEASING
- ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ
- ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΗΛΕ-ΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ & ΤΑΧΥ-ΔΡΟΜΕΙΩΝ
- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑ-ΔΟΣ
- ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ
- ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
- ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥ-ΤΕΧΝΕΙΟ
- ΕΘΝΟDATA
- ΕΘΝΟPLAN Α.Ε.
- ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΛΗΘΕΙΑ ΑΕ
- ΕΚΕΦΕ ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ
- ΕΚΟ Α.Ε.
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙ-ΣΜΟΣ ΚΑΡΑΡΗΓΑΣ
- ΕΛΛΙΣ ΑΕ
- ΕΛΒΑΛ Α.Ε.
- ΕΛΕΗΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΘΗ-ΝΩΝ
- ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ
- ΕΛΛΑΣΤΗΡ ΝΑΥΤΙΚΗ
- ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ Α.Ε.
- ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ Α.Ε.
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ
- ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΕ
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ
- ΑΕΤΕ
- ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ
- ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΞΕΝΟΥ ΤΥΠΟΥ
- ΕΛΛΗΝΟΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ
- ΕΝΩΣΗ
- ΕΜΕ
- ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛ-ΛΑΔΟΣ
- ΕΜΠΟΡΙΚΗ LEASING
- ΕΠΑΦΟΣ Ε.Π.Ε
- ΕΡΓΟΝΟΜΙΑ Α.Ε.
- ΕΡΓΟΣΕ
- ΕΡΤ
- ΕΤΒΑ ΑΕ
- ΕΤΕΒΑ ΑΕ
- ΕΥΔΑΠ
- ΕΥΗ ΜΗΤΣΙΟΥ Ε.Π.Ε.
- ΙΑΣΩ Α.Ε.
- ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ SAS Α.Ε. ΛΟΓΙ-ΣΜΙΚΟΥ
- ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
- ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ
- ΙΝΤΡΑΚΟΜ ΑΕ
- ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
- Κ. Ι. ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ
- Κ. ΛΙΟΝΤΟΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ
- Ο.Ε.
- Κ.ΒΛΑΧΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.
- ΚΑΛΟΦΩΛΙΑΣ Δ & Γ ΑΕ-
- ΚΑΡΑΤΕΛ
- ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ - ΧΡ.
- ΑΔΑΜΑΝΤΙΑΔΗΣ Α.Ε.
- ΚΑΤΣΕΛΗ Χ. ΥΙΟΙ ΑΒΕΕ
- ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΑΠΟΘΕΤΗΡΙΟ
- ΑΞΙΩΝ
- ΚΕΠΥΟ
- ΚΕΡΔΩΣ-ΕΡΜΗΣ ΧΑΕ
- ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟ-ΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.
- ΚΟΛΛΕΓΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
- ΚΟΝΤΟΒΕΡΟΣ ΑΕΒΕ
- ΚΟΣΜΟΤΕ
- ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ Π. ΑΕΒΕ
- Μ.ΑΝΔΡΟΥΛΙΔΑΚΗΣ ΑΕ
- Μ.ΠΑΠΑΣΑΒΒΑΣ ΑΕΒΕ
- ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε.
- ΜΕΛΛΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ
- ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Α.Ε.
- ΜΟΔ ΑΕ
- ΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ
- ΜΥΛΟΙ ΣΟΓΙΑΣ ΑΕ
- ΝΕΑ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ ΑΕ (STAR
- CHANNEL)
- ΝΙΚ Ι ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ
- ΝΙΚΑΜ
- ΝΙΚΗ ΑΕ
- ΝΙΚΟΛΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΦΩ-
- ΤΕΙΝΗ /ΒΕΚΚΑ ΑΕ
- ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΑΜΑΛΙΑ
- Ο.ΚΑΝΑ.
- ΟΑΣΑ
- ΟΙΚ/ΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟ-ΓΙΕΣ ΕΠΕ
- ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ
- ΑΕ
- ΟΜΙΛΟΣ ΞΥΝΗ
- ΟΤΕ Α.Ε.
- ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
- ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
- ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕ ΣΙΓΑ-ΡΕΤΤΩΝ
- ΠΑΠΟΥΤΣΗΣ Δ. & ΣΙΑ Ε.Ε.
- "SYNERGIC SOFTWARE"
- ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ
- ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟ-ΦΟΡΙΑΣ
- ΠΕΙ.ΦΑ.ΣΥΝ.Π.Ε
- ΠΕΙΡΑΙΩΣ DIRECT SERVICES
- Α.Ε.
- ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ.
- ΠΗΓΑΣΟΣ ΑΕ
- ΠΛΑΙΣΙΟ
- ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
- ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΚΟ
- ΠΟΥΛΙΑΔΗΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ
- ΑΕΒΕ
- ΡΟΥΠΑΣ ΑΕΒΕ
- ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ
- ΣΔΟΕ
- ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ
- ΣΤΗΛΑΜΕΤ ΑΕ
- ΣΧΟΛΗ Ι.Μ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟ-
- ΠΟΥΛΟΥ ΑΕΕ
- ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ
- ΑΕ
- Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΑΣ
- ΤΑΣΕΙΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ
- Α.Ε.
- ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ
- ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ
- ΤΕΧΝΟΚΑΡ ΑΒΕΕ
- ΤΙΤΑΝ ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ
- ΤΡΑΜ Α.Ε.
- ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ
- ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ
- ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-
- ΘΡΑΚΗΣ ΑΕ
- ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- ΤΡΙΤΩΝ Α.Ε.
- ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΤΙΤΑΝ ΑΕ
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙ-ΚΟΝΟΜΙΑΣ
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
- ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙ-ΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ &
- ΚΟΙΝ.ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ
- ΦΑΡΜΑΚΑΠΟΘΗΚΗ Μ. ΚΑ-ΤΣΙΚΑΣ
- ΦΙΛΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
- (ΑΡΣΑΚΕΙΟ)
- ΦΙΛΙΠΠΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Ε.
- ΦΟΙΝΙΣ ΜΕΤΡΟΛΙΦΕ ΕΜΠΟ-ΡΙΚΗ
- ΧΑΛΚΟΡ ΑΕ
- ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΚΗ ΑΕ
- ΧΑΛΥΨ Α.Ε.
- ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙ-ΣΤΗΜΙΟ
- ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
- Α.Ε.
- ΧΡΩΤΕΧ Α.Ε.
- ΩΜΕΓΑ Δ/ΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟ-ΡΕΣ ΑΕ
- ΩΜΕΓΑ ΤΡΑΠΕΖΑ

Vision Statement

“Η [12PM CONSULTING](http://12pm.biz) (12pm.biz) να αναγνωρίζεται ως ο ηγέτης στην Ελλάδα στην παροχή υπηρεσιών για **Project, Program και Portfolio Management** με την χρήση βέλτιστων πρακτικών Διοίκησης Έργων”

Απώτερος σκοπός της [12PM CONSULTING](http://12pm.biz) (12pm.biz) είναι να γίνει το σημείο αναφοράς για όλα τα θέματα που άπτονται της Διοίκησης Έργων στην Ελλάδα για την **επίτευξη επιχειρηματικών αποτελεσμάτων** σε όλους τους τομείς της Ελληνικής οικονομίας για παράδοση έργων **on-specs, on-time και on-budget!**



**“12PM CONSULTING is Dedicated to Help
Individuals, Professionals and Organizations
Understand, Value, Embrace and Utilize
Project, Program and Portfolio Management
through Education, Training and Consulting Services
and Attribute their Success to it!»”**