



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
**ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ**  
**ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

---

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΤΗΣ  
ΕΙΔΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ (ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ) ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ  
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΛΟΤ 1429:2008**

---

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ : ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Γ. ΞΥΝΟΣ**  
**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΒΡΑΣΙΔΑΣ ΛΕΩΠΟΥΛΟΣ**

**ΑΘΗΝΑ**  
**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2010**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Β. Λεώπουλο που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με τη διοίκηση ποιότητας και το ενδιαφέρον θέμα της διαχειριστικής επάρκειας, καθώς και τον κ. Ε. Μπέλλο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την πολύπλευρη συμπαράσταση που μου προσέφερε.

## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	7
Εισαγωγή.....	11

### Μέρος Α

#### Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

<b>1.1</b>	Γενικά.....	16
<b>1.2</b>	Έλεγχος Ποιότητας.....	16
<b>1.3</b>	Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας.....	17
<b>1.4</b>	Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO (International Organization for Standardization).....	18
<b>1.5</b>	Το πρότυπο ISO 9001:2000.....	20
<b>1.5.1</b>	Γενικά.....	20
<b>1.5.2</b>	Δομή του προτύπου ISO 9001:2000.....	21
<b>1.5.2.1</b>	Αντικείμενο (κεφάλαιο 1 του ISO 9001:2000) .....	21
<b>1.5.2.2</b>	Τυποποιητική Παραπομπή (κεφάλαιο 2 του ISO 9001:2000).....	22
<b>1.5.2.3</b>	Όροι και Ορισμοί (κεφάλαιο 3 του ISO 9001:2000) .....	22
<b>1.5.2.4</b>	Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (κεφάλαιο 4 του ISO 9001:2000) .....	22
<b>1.5.2.5</b>	Ευθύνη της Διοίκησης (κεφάλαιο 5 του ISO 9001:2000). .....	23
<b>1.5.2.6</b>	Διαχείριση Πόρων (κεφάλαιο 6 του ISO 9001:2000) .....	24
<b>1.5.2.7</b>	Υλοποίηση Προϊόντος (κεφάλαιο 7 του ISO 9001:2000) .....	24
<b>1.5.2.8</b>	Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση (κεφάλαιο 8 του ISO 9001:2000) .....	26
<b>1.6</b>	Το πρότυπο ISO 9001:2008.....	26

## Συστήματα Διαχειριστικής Επάρκειας

2.1	Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ).....	30
2.2	Ευρωπαϊκή και ελληνική νομοθεσία σχετικά με τα συγχρηματοδοτούμενα δημόσια έργα.....	31
2.2.1	Η ευρωπαϊκή νομοθεσία για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα της προγραμματικής περιόδου 2007 – 2013.....	31
2.2.2	Η προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην ευρωπαϊκή οδηγία για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα.....	34
2.2.3	Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στις διατάξεις τις Οδηγίας 2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ.....	35
2.2.4	Η ελληνική νομοθεσία σχετικά με τα δημόσια έργα.....	36
2.2.4.1	Δημόσια έργα.....	36
2.2.4.2	Εκτέλεση έργων, μελετών και υπηρεσιών.....	37
2.2.4.3	Δημόσιες συμβάσεις μελετών και υπηρεσιών.....	38
2.2.4.4	Κανονισμός προμηθειών δημοσίου (Κ.Π.Δ.).....	39
2.2.5	Λοιπή σχετική νομοθεσία.....	39
2.3	Εφαρμογή προτύπου ISO 9001 σε δημόσιους οργανισμούς.....	41
2.4	Ανάγκη εξασφάλισης διαχειριστικής επάρκειας – συστήματα διαχειριστικής επάρκειας.....	42
2.5	Συστήματα Ποιότητας σε δημόσιους φορείς του εξωτερικού.....	44
2.6	Επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας κατά τη μεταβατική περίοδο.....	45
2.7	Το ελληνικό πρότυπο συστημάτων διαχειριστικής επάρκειας.....	48
2.8	Νέα ρύθμιση για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας.	48

## Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008

3.1	Γενικά.....	52
3.2	Ο ελληνικός οργανισμός τυποποίησης (ΕΛΟΤ).....	53
3.3	Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008.....	55
3.3.1	Αντικείμενο (κεφάλαιο 1 του ΕΛΟΤ 1429:2008) .....	57
3.3.2	Τυποποιητικές Παραπομπές (κεφάλαιο 2 του ΕΛΟΤ	

	1429:2008) .....	58
<b>3.3.3</b>	Όροι και Ορισμοί εννοιών (κεφάλαιο 3 του ΕΛΟΤ 1429:2008) .....	58
<b>3.3.4</b>	Συστήματα Διαχειριστικής Επάρκειας (κεφάλαιο 4 του ΕΛΟΤ 1429:2008) .....	59
<b>3.3.4.1</b>	Γενικές απαιτήσεις (§ 4.1) .....	59
<b>3.3.4.2</b>	Απαιτήσεις Τεκμηρίωσης (§ 4.2) .....	59
<b>3.3.5</b>	Διοίκηση και Οργάνωση (κεφάλαιο 5 του ΕΛΟΤ 1429:2008) .....	60
<b>3.3.5.1</b>	Δέσμευση της Διοίκησης (§ 5.1) .....	60
<b>3.3.5.2</b>	Οργάνωση (§ 5.2) .....	60
<b>3.3.5.3</b>	Επικοινωνία (§ 5.3) .....	61
<b>3.3.5.4</b>	Ανασκόπηση του συστήματος και προγραμματισμός (§ 5.4).....	62
<b>3.3.6</b>	Ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή (κεφάλαιο 6 του ΕΛΟΤ 1429:2008) .....	62
<b>3.3.6.1</b>	Ανθρώπινο δυναμικό και περιβάλλον εργασίας (§ 6.1) ..	62
<b>3.3.6.2</b>	Υποδομές, εξοπλισμός και μέσα (§ 6.2) .....	62
<b>3.3.7</b>	Υλοποίηση έργου (κεφάλαιο 7 του ΕΛΟΤ 1429:2008) .....	63
<b>3.3.7.1</b>	Διεργασίες έναρξης του έργου (§ 7.1) .....	63
<b>3.3.7.2</b>	Διεργασίες σχεδιασμού (§ 7.2) .....	64
<b>3.3.7.3</b>	Εκτέλεση με ίδια μέσα – ανάθεση συμβάσεων με δημόσιο διαγωνισμό (§ 7.3) .....	65
<b>3.3.7.4</b>	Παρακολούθηση της εκτέλεσης του έργου (§ 7.4) .....	66
<b>3.3.7.5</b>	Διεργασίες διαχειριστικού κλεισίματος του έργου (§ 7.5)	67
<b>3.3.8</b>	Απολογισμός, ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων (κεφάλαιο 8 του ΕΛΟΤ 1429:2008) .....	68
<b>3.3.8.1</b>	Γενικά (§ 8.1) .....	68
<b>3.3.8.2</b>	Εσωτερικές επιθεωρήσεις (§ 8.2) .....	68
<b>3.3.8.3</b>	Εξωτερικοί έλεγχοι (§ 8.3) .....	68
<b>3.3.8.4</b>	Διαχείριση παραπόνων (§ 8.4) .....	69
<b>3.3.8.5</b>	Απολογισμός και συμπεράσματα για βελτίωση και μελλοντική αξιοποίηση (§ 8.5) .....	69

3.4	Συγκριτική επισκόπηση προτύπων ISO 9001 και ΕΛΟΤ 1429....	69
3.5	Αξιολόγηση ΣΔΕΠ .....	73
3.5.1	Αξιολόγηση ΣΔΕΠ ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων του Προτύπου (επιθεώρηση ΕΛΟΤ).....	73
3.5.2	Αξιολόγηση αποδοτικότητας ΣΔΕΠ.....	76
3.5.2.1	Δείκτες παρακολούθησης έργων.....	77

## **Μέρος Β**

### **Το σύστημα διαχειριστικής επάρκειας της ΕΥΣΣΕΔ ΕΤΑΚ**

4.1	Η ΕΥΣΣΕΔ ΕΤΑΚ.....	85
4.1.1	Η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης (ΓΓΕΤ).....	85
4.1.2	Η ΕΥΣΣΕΔ ΕΤΑΚ	86
4.2	Σύστημα διαχειριστικής επάρκειας.....	87
4.3	Διαγράμματα ροής διαδικασιών.....	87
4.3.1	Διαγράμματα ροής (flowcharts).....	87
4.3.2	Διαγράμματα ροής των διαδικασιών της ΕΥΣΣΕΔ ΕΤΑΚ.....	90

### **Αξιολόγηση ΣΔΕΠ της ΕΥΣΣΕΔ ΕΤΑΚ**

5.1	Αξιολόγηση ΣΔΕΠ ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων του Προτύπου.....	181
5.2	Αξιολόγηση αποδοτικότητας ΣΔΕΠ.....	216
5.3	Συμπεράσματα.....	220
	Βιβλιογραφία.....	224

## Περίληψη

## Περίληψη

Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών είναι το κύριο ζητούμενο των καταναλωτών, γεγονός που την μετατρέπει σε έναν από τους πρωταρχικούς στόχους κάθε οργανισμού. Η αρχική υιοθέτηση των ελέγχων ποιότητας δεν φάνηκε αρκετή για να την εξασφαλίσει και οδηγηθήκαμε στην ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας. Σήμερα τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας στηρίζονται κατά κύριο λόγο στο πρότυπο ISO 9001 που θέτει τις απαιτήσεις που οφείλει να ικανοποιεί ένα τέτοιου τύπου σύστημα.

Όπως είναι φυσικό η ποιότητα είναι ζητούμενο και κατά την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων δημοσίου χαρακτήρα. Ένα σύνολο από ευρωπαϊκούς και ελληνικούς νόμους, η ανάγκη για διοικητική αποτελεσματικότητα, για αποδοτική χρήση των κοινοτικών πόρων, καθώς και κάποιες εξειδικευμένες απαιτήσεις κατά την υλοποίηση (όπως ωρίμανση, παρακολούθηση προόδου και εξωτερική επικοινωνία), δημιουργούν την ανάγκη για μία μορφή οργάνωσης προσανατολισμένη στην αποτελεσματική διαχείριση των έργων αυτών.

Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκε το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008, ώστε οι οργανισμοί που επιθυμούν να υλοποιήσουν συγχρηματοδοτούμενα έργα δημοσίου χαρακτήρα αφενός μεν να έχουν την δυνατότητα να διαχειρίζονται τα έργα που αναλαμβάνουν με αποτελεσματικότητα και παράλληλη αποδοτική αξιοποίηση των πόρων, και αφετέρου να μπορούν να αποδεικνύουν τη διαχειριστική τους επάρκεια. Κατά τη μεταβατική περίοδο μέχρι την έναρξη ισχύος του προτύπου τον Σεπτέμβριο του 2010, οι οργανισμοί οφείλουν να εφαρμόζουν ένα σύστημα διαχείρισης με τεκμηριωμένες διαδικασίες για τις βασικές λειτουργίες που σχετίζονται με τα έργα.

Η Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Εφαρμογής των δράσεων (ΕΥΣΕΔ) στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (Ε.Τ.Α.Κ.) που υπάγεται στην Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης, έχει αναπτύξει ένα σύστημα διαχειριστικής επάρκειας (ΣΔΕΠ) για την υλοποίηση έργων προμηθειών και υπηρεσιών σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429. Οι διαδικασίες του ΣΔΕΠ παρουσιάζονται σε μορφή διαγραμμάτων ροής, που



βοηθούν στην καλύτερη εποπτεία των βημάτων μιας διαδικασίας και την κατανόηση της αλληλουχίας των ενεργειών.

Το ΣΔΕΠ της ΕΥΣΣΕΔ ΕΤΑΚ αξιολογείται όσο αφορά στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του προτύπου ΕΛΟΤ 1429 με βάση το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο επιθεώρησης. Επιπλέον αξιολογείται η αποδοτικότητα του ΣΔΕΠ και η συνεισφορά του στην αποτελεσματική διαχείριση των έργων, μέσω της υιοθέτησης και παρακολούθησης δεικτών που μετρούν την επιτυχία των έργων και τη σωστή λειτουργία του ΣΔΕΠ μέσα στον οργανισμό.

## **Summary**

The quality of products and services is the main demand for consumers, which turns it into one of the primary objectives of every organization. The adoption of quality control of the final product did not seem enough to ensure quality and we were led to the development of quality management systems. Today, quality management systems are mostly based on the ISO 9001 Standard, which sets the requirements that this type of systems must meet.

Of course quality is also important in implementing co-financed projects of public interest. A set of European and Greek laws, the need for managerial effectiveness, for efficient use of European Community resources and some specific requirements in the implementation (such as maturity, progress monitoring and external communication), create the need of an organizational form focusing on effective management of projects.

To meet these needs ELOT created the Hellenic Standard 1429:2008, so that organizations wishing to implement co-financed projects of public interest will be able both to manage projects effectively while using efficiently the resources and to prove their managerial capability. During the transition period until the start of use of the Hellenic Standard in September 2010, organizations must have a management system with documented procedures for key functions related to projects.

The Special Service for Coordination and Implementation of Actions of the Ministry of Development in Research, Technological Development and Innovation sector, which comes under the General Secretariat for Research and Technology of the Ministry of Development, has developed a managerial capability system for realization of procurement and service projects following the ELOT 1429. The procedures of the System have been transformed to flowcharts to assist in better monitoring of the procedures and understanding the sequence of actions.

The System of the previously mentioned Organization is being evaluated as regards to meeting the requirements of the ELOT 1429 Standard based on the corresponding inspection's questionnaire. Furthermore, the efficiency of the System and its contribution to project management are being evaluated, through adopting and monitoring indicators, which measure the success of projects and the proper functioning of the System within the Organization.

# Εισαγωγή

## Εισαγωγή

Η Ελλάδα εμφανίζει υστέρηση στους δείκτες έρευνας και τεχνολογίας, διαθέτοντας το χαμηλότερο ποσοστό επενδύσεων σε έρευνα και καινοτομία και εξάγοντας τα λιγότερα προϊόντα τεχνολογικής αξίας από τις χώρες της ΕΕ-15. Το γεγονός αυτό αποτυπώνεται στην Ακαθάριστη Εγχώρια Δαπάνη για Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (ΑΕΔΕΤΑ), η οποία βρίσκεται στο επίπεδο του 0,61% του ΑΕΠ για το 2004 όταν ο μέσος όρος της ΕΕ πλησιάζει το 2%, και στο πλήθος των ερευνητών ανά 1.000 εργαζόμενους οι οποίοι ανέρχονται σε 3,3 όταν ο μέσος όρος της ΕΕ είναι 5,7 (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.).

Από στοιχεία της ΓΓΕΤ, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών δαπανών σε ΕΤΑ προέρχεται από μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις παρότι αποτελούν χαμηλό ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων. Όσον αφορά στους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας περίπου 70% της δαπάνης των επιχειρήσεων παράγεται στους τομείς των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), των χημικών προϊόντων και των τροφίμων - ποτών. Τέλος, περίπου 40% των επιχειρήσεων που έχουν διεξάγει έρευνα είναι σχετικά νέες (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.).

Τα αποτελέσματα της δραστηριότητας Έρευνας και Τεχνολογίας μπορούν να διακριθούν από το «προϊόν» που παράγουν σε σχέση με τον πληθυσμό σε: α) επιστημονικές δημοσιεύσεις, β) αναφορές στις δημοσιεύσεις αυτές, γ) πατέντες καταχωρημένες στα διεθνή γραφεία (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.).

Ως προς τον πρώτο δείκτη (επιστημονικές δημοσιεύσεις ανά εκατομμύριο πληθυσμού) το ποσοστό της Ελλάδας αντιστοιχεί στο 82% του μέσου ευρωπαϊκού επιπέδου. Στον δεύτερο όμως (αριθμός αναφορών ανά επιστημονική δημοσίευση) η εικόνα είναι δυσμενέστερη καθώς η Ελλάδα βρίσκεται στο ήμισυ περίπου των χωρών που ηγούνται στην Ευρώπη (2,76 έναντι 5,64 της Ολλανδίας) (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.).

Αναφορικά με τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, η Ελλάδα εμφανίζει πολύ μεγάλη απόκλιση σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (8,1 αιτήσεις ανά εκατομμύριο πληθυσμού έναντι 133 ΕΕ-25 για το 2002). Ο χαμηλός αριθμός πατεντών εκφράζει

τον προσανατολισμό της Ελλάδας σε εφαρμογές και υιοθέτηση τεχνολογίας παρά στη δημιουργία τεχνολογίας (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.).

Τα παραπάνω δείχνουν ότι η Ελλάδα κατατάσσεται πολύ χαμηλά στην παραγωγή έρευνας και τεχνολογίας. Τα θετικά όμως στοιχεία, όπως το επιστημονικό δυναμικό και οι δαπάνες για Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, θα μπορούσαν να ενισχυθούν και να βελτιωθούν ώστε να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σύγκλιση (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η χώρα μας θέτει κατά την κατάρτιση του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007 – 2013 τον στόχο της ενίσχυσης της Έρευνας, Τεχνολογίας και η προώθηση της Καινοτομίας σε όλους τους κλάδους ως βασικό παράγοντα αναδιάρθρωσης της ελληνικής οικονομίας και μετάβασης στην οικονομία της γνώσης . Ο γενικός στόχος εξειδικεύεται περαιτέρω :

- α) στην παραγωγή νέας γνώσης σε τομείς προτεραιότητας, που ενδιαφέρουν τον παραγωγικό ιστό της χώρας και υπηρετούν ασκούμενες πολιτικές σε διάφορους τομείς, β) στη μετατροπή της γνώσης σε καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες και υπηρεσίες και στην υποβοήθηση της μεταφοράς τεχνολογίας - τεχνογνωσίας προς τις επιχειρήσεις και ειδικότερα τις ΜΜΕ, γ) στην προώθηση της εξωστρέφειας μέσω της ευρωπαϊκής και διεθνούς συνεργασίας στον τομέα της ΕΤΑ και δ) στην οριζόντια δράση για το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.).

Δημιουργήθηκε το ΕΠ «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» (ΕΠ ΑΕ) που έχει ως κύρια αναπτυξιακή επιδίωξη τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και του παραγωγικού συστήματος της χώρας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη διάσταση της καινοτομίας. Οι παρεμβάσεις που θα υλοποιηθούν από το ΕΠ αποσκοπούν στην προώθηση του συστήματος Έρευνας, Ανάπτυξης και Καινοτομίας (ΕΑΚ) της χώρας και στη διασύνδεση του συστήματος με τον παραγωγικό ιστό (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.).

Η Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Εφαρμογής των δράσεων του Υπουργείου Ανάπτυξης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ) έχει ως αποστολή τον σχεδιασμό και τον συντονισμό

των πολιτικών εφαρμογής, την υποστήριξη της διαχείρισης και την εφαρμογή των δράσεων του Υπουργείου Ανάπτυξης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας. Περιλαμβάνει την Μονάδα Διαχείρισης δράσεων για την ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας (ΕΤΑΚ) στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» (ΕΠ ΑΕ) (ΕτΚ,2008).

Στον Ν.3614/2007, άρθρο 22, προβλέπεται η έκδοση Κοινής Υπουργικής Απόφασης μέσω της οποίας οι οργανισμοί που λαμβάνουν δημόσια χρηματοδότηση για να υλοποιήσουν έργα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) της προγραμματικής περιόδου 2007-2013 θα υποχρεώνονται να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ 1429 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα» (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζεται το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας (ΣΔΕΠ) που δημιουργήθηκε για την ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ 1429. Στο *πρώτο* κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και στο πρότυπο ISO 9001. Στο *δεύτερο* κεφάλαιο παρουσιάζεται το ΕΣΠΑ, η κρατική και κοινοτική νομοθεσία που σχετίζεται με τα συγχρηματοδοτούμενα έργα δημοσίου χαρακτήρα και διαπιστώνεται η ανάγκη για τη μετάβαση από τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας στα ΣΔΕΠ. Επιπλέον εξετάζονται ανάλογες εφαρμογές σε χώρες του εξωτερικού και η επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας κατά τη μεταβατική περίοδο. Στο *τρίτο* κεφάλαιο παρουσιάζεται το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 και η σύγκρισή του με το ISO 9001. Εξετάζεται επίσης η αξιολόγηση των ΣΔΕΠ ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων του προτύπου και η αξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους με τη χρήση δεικτών παρακολούθησης. Στο *τέταρτο* κεφάλαιο παρουσιάζεται η ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ, το ΣΔΕΠ που πρόκειται να εφαρμοστεί, και οι διαδικασίες του σε μορφή διαγραμμάτων ροής (flowcharts). Στο *πέμπτο* κεφάλαιο αξιολογείται το ΣΔΕΠ της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων του προτύπου, προτείνονται δείκτες παρακολούθησης της επιτυχίας των έργων που υλοποιεί ο οργανισμός και δείκτες για την αξιολόγηση της λειτουργίας του ΣΔΕΠ στον οργανισμό. Τέλος παρουσιάζονται συγκεντρωμένα τα συμπεράσματα όλων των παραπάνω. Οι βιβλιογραφικές παραπομπές έχουν γίνει με το σύστημα Harvard Referencing (ARU).

# Κεφάλαιο 1

## Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

## **Κεφάλαιο 1 - Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας**

### **1.1 Γενικά**

Η έννοια της ποιότητας περιλαμβάνει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ( ή μιας υπηρεσίας ) που σχετίζονται με την ικανότητά του ( της ) να ικανοποιεί προκαθορισμένες ή αναμενόμενες ανάγκες. Στόχος των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι η διασφάλιση της ποιότητας για τον πελάτη, δηλαδή η ικανοποίηση καθορισμένων απαιτήσεων των πελατών, που όπως είναι φυσικό διαφοροποιούνται από πελάτη σε πελάτη. Αν λάβουμε υπόψη τον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει στη διεθνή αγορά, διαφαίνεται ότι η διασφάλιση της ποιότητας αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό (Λεώπουλος, 2006).

Η έντονη ανταγωνιστικότητα σε συνδυασμό με την τάση για γρήγορους ρυθμούς παραγωγής και ελάττωση του κόστους, οδηγεί στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών κατώτερης ποιότητας με αποτέλεσμα να μην ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών. Επιπλέον η ολοένα αυξανόμενη εξειδίκευση στο αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων, που τους αποκόπτει από την ιδέα του τελικού προϊόντος, εξαφανίζει το αίσθημα ευθύνης του εργαζομένου για την ποιότητα του τελικού προϊόντος, με αρνητικά για την ποιότητα αποτελέσματα (Κανελλοπούλου, 2003).

### **1.2 Έλεγχος Ποιότητας**

Η επιθυμία για παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών οδήγησε αρχικά στον Έλεγχο Ποιότητας (Quality Control) κατά τον οποίο πραγματοποιείται έλεγχος των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία και αποκατάστασή τους. Αυτός ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της παραγωγικής διαδικασίας συνεπάγεται πρόσθετο κόστος, απώλεια χρόνου και όχι πάντοτε απόλυτη επίτευξη της «επιθυμητής» ποιότητας (Κανελλοπούλου, 2003). Σε ένα επόμενο βήμα ο έλεγχος του τελικού προϊόντος συμπληρώνεται από μια σειρά ελέγχων στα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (Λεώπουλος, 2006).



Παρόλο που η πλειοψηφία των οργανισμών παράγουν προϊόντα και παρέχουν υπηρεσίες βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών , δεν αποτελεί εγγύηση ότι πάντοτε ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών τους, αφού υπάρχει η πιθανότητα να ανακύψουν αδυναμίες και παρεκκλίσεις στα διάφορα στάδια υλοποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Το πρόβλημα αυτό έρχεται να λύσει η ανάπτυξη και εφαρμογή στους κόλπους των επιχειρήσεων των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (Κανελλοπούλου, 2003).

### **1.3 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας**

Η μέθοδος των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας διαφέρει σε σχέση με τον εκ των υστέρων Έλεγχο Ποιότητας στο γεγονός ότι δίνει έμφαση στον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας. Επιπλέον ο έλεγχος επεκτείνεται πέρα από τις παραγωγικές διαδικασίες ενός οργανισμού, στο σύνολο των διαδικασιών που δύνανται να επηρεάσουν την ποιότητα, όπως την παραγγελιοληψία, τις προμήθειες κλπ. Λαμβάνεται επίσης υπόψη η καταλληλότητα της οργανωτικής δομής της εταιρίας ή του οργανισμού , οι υπευθυνότητες, οι μέθοδοι και οι πόροι που χρειάζονται κατά την άσκηση της διαχείρισης ποιότητας (Λεώπουλος, 2006).

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι ότι δεν αποτελεί απλά μια ομάδα κανόνων που βοηθούν στο να συμμορφώνεται η παραγωγή με τις επιθυμητές προδιαγραφές. Αντίθετα περιλαμβάνει διαδικασίες που αποσκοπούν στον εντοπισμό και τη διόρθωση των πραγματικών αιτιών των προβλημάτων και όχι των συμπτωμάτων τους. Αναγνωρίζει τα δυνητικά προβλήματα και φροντίζει ώστε να επιλυθούν και να μην επαναληφθούν (Λεώπουλος, 2006).

Σημαντικό χαρακτηριστικό είναι επίσης η τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Καθένας που εμπλέκεται σε κάποια παραγωγική ή υποστηρικτική διαδικασία, θα πρέπει να έχει στη διάθεσή του οποιαδήποτε σχετική πληροφορία χρειάζεται, καθώς και ενημερωμένα – επικαιροποιημένα έγγραφα και εύκολη πρόσβαση σε αυτά (Λεώπουλος, 2006).

Με την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ο οργανισμός εξασφαλίζει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και παραγωγή ποιοτικών προϊόντων , την αύξηση της παραγωγικότητας, την έγκαιρη διάγνωση και αντιμετώπιση των προβλημάτων και την μείωση του κόστους (Κανελλοπούλου, 2003).

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας συνεπάγεται (Κανελλοπούλου, 2003) ότι η εταιρεία :

- Έχει καθορίσει την οργάνωσή της , έχει ορίσει τις αρμοδιότητες των στελεχών και των εργαζομένων της,
- Έχει προσδιορίσει τον τρόπο που γίνονται οι εργασίες, και τις προδιαγραφές των προϊόντων/υπηρεσιών της (Οδηγίες Εργασιών),
- Έχει εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους (ανθρώπινους και υλικούς) για την εκτέλεση των παραπάνω εργασιών,
- Καταγράφει πληροφορίες και τηρεί αρχεία που αποδεικνύουν τη συμμόρφωση των εργασιών με τις απαιτήσεις,
- Πραγματοποιεί εσωτερικές επιθεωρήσεις και αξιολογήσεις για να διαπιστώσει ότι εφαρμόζονται όλα σύμφωνα με τις προδιαγραφές ,
- Όταν εντοπίσει αστοχίες εφαρμόζει Διορθωτικές Ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος που έχει ανακύψει, και εφαρμόζει Προληπτικές Ενέργειες για την αποφυγή παρόμοιων ή άλλων ενδεχόμενων αστοχιών.

#### **1.40 Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO ( International Organization for Standardization )**

Ο ISO είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός ανάπτυξης και έκδοσης διεθνών προτύπων στον κόσμο, μεταξύ των οποίων και πρότυπα που αφορούν Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας. Αποτελεί το δίκτυο των εθνικών οργανισμών τυποποίησης 162 χωρών, με ένα μέλος από κάθε χώρα. Είναι μία μη κυβερνητική οργάνωση που αποτελεί μια γέφυρα μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Πολλά από τα μέλη της

αποτελούν μέρος των κυβερνητικών δομών των χωρών τους, ή έχουν εντολή από την κυβέρνησή τους, τη στιγμή που άλλα μέλη συνδέονται άρρηκτα με τον ιδιωτικό τομέα. Ως εκ τούτου, ο ISO δίνει τη δυνατότητα μιας συναίνεσης που πραγματοποιείται με λύσεις που ανταποκρίνονται τόσο στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων όσο και στις ευρύτερες ανάγκες της κοινωνίας (ISO, 2009).

Ο ISO αριθμεί σήμερα πάνω από 17.500 Διεθνή Πρότυπα και άλλα είδη κανονιστικών εγγράφων. Το έργο του ISO κυμαίνεται από τα πρότυπα που αφορούν παραδοσιακές δραστηριότητες, όπως η γεωργία και οι κατασκευές, και άλλα που αφορούν τις μηχανολογικές κατασκευές, τις μεταφορές, τα ιατροτεχνολογικά προϊόντα, τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, καθώς και τα πρότυπα ορθής διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών (ISO, 2009). Καλύπτει όλα τα τεχνικά πεδία εκτός της ηλεκτρικής και ηλεκτρονικής μηχανικής της οποίας τα σχετικά πρότυπα εξακολουθεί να αναπτύσσει η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (International Electro technical Committee – IEC) (Κανελλοπούλου, 2003).

Η ανάγκη για ένα πρότυπο συνήθως προκύπτει από τον τομέα της βιομηχανίας, ο οποίος εκφράζει την ανάγκη αυτή στον εθνικό οργανισμό τυποποίησης της χώρας του που είναι μέλος του ISO. Ο εθνικός οργανισμός προτείνει το νέο αντικείμενο εργασίας στον ISO. Η πρώτη φάση ανάπτυξης του προτύπου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του τεχνικού εύρους του μελλοντικού προτύπου και διεκπεραιώνεται με ομάδες εργασίας που αποτελούνται από ειδικούς στον τεχνικό τομέα, που προέρχονται από τις χώρες που ενδιαφέρονται για το συγκεκριμένο θέμα (Λεώπουλος, 2006).

Στην επόμενη φάση πραγματοποιούνται οι διαπραγματεύσεις για τον καθορισμό των απαιτήσεων του προτύπου, μεταξύ των χωρών που συμμετέχουν στην ανάπτυξη. Η τελική φάση περιλαμβάνει την επίσημη αποδοχή του προσχεδίου του Διεθνούς Προτύπου και ακολούθως το εγκεκριμένο κείμενο δημοσιεύεται ως ένα Διεθνές Πρότυπο ISO (Λεώπουλος, 2006). Τα κριτήρια αποδοχής ορίζουν έγκριση από τα δύο τρίτα (2/3) των μελών του ISO που έλαβαν ενεργό μέρος στη διεργασία ανάπτυξης των προτύπων, και αποδοχή από τα δύο τρίτα (2/3) των μελών που έλαβαν μέρος στην ψηφοφορία (ISO, 2009).

Τα περισσότερα από τα πρότυπα απαιτούν περιοδική αναθεώρηση. Πολλοί παράγοντες συμβάλλουν στο να καταστήσουν ένα πρότυπο ανεπίκαιρο: τεχνολογικές εξελίξεις, νέες μέθοδοι και υλικά, νέες απαιτήσεις ποιότητας και ασφάλειας. Λαμβάνοντας υπόψη του αυτούς τους παράγοντες, ο ISO εφαρμόζει έναν γενικό κανόνα σύμφωνα με τον οποίο όλα τα πρότυπα θα πρέπει να ανασκοπούνται κατά διάστημα όχι μεγαλύτερα των πέντε (5) ετών (Λεώπουλος, 2006).

Η πλειοψηφία των προτύπων ISO εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο προϊόν, υλικό ή διαδικασία. Ωστόσο το πρότυπο ISO 9000 που ασχολείται με την Διαχείριση της Ποιότητας καθώς και το πρότυπο ISO 14000 που ασχολείται με την Διαχείριση του Περιβάλλοντος χαρακτηρίζονται ως γενικής χρήσης πρότυπα διαχείρισης συστημάτων (ISO, 2009). Μπορούν δηλαδή να εφαρμοστούν σε οποιοδήποτε οργανισμό, μικρό ή μεγάλο, ανεξαρτήτως παραγόμενου προϊόντος ή παρεχόμενης υπηρεσίας και σε οποιοδήποτε τομέα δραστηριότητας, είτε πρόκειται για τον επιχειρηματικό και εμπορικό τομέα, είτε για τον τομέα δημόσιας διοίκησης, είτε για τον κρατικό τομέα (Κανελλοπούλου, 2003).

## **1.5 Το πρότυπο ISO 9001:2000**

### **1.5.1 Γενικά**

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 αποτελεί σήμερα τη βάση για την καθιέρωση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Την ανάπτυξη και αναθεώρηση του Διεθνούς Προτύπου ISO 9000 έχει αναλάβει η Τεχνική Επιτροπή ISO/TC 176 «Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας», Υποεπιτροπή 2 «Συστήματα για την ποιότητα». Στο πρότυπο ISO 9000:2000 ενσωματώθηκαν τα παλαιότερα πρότυπα ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003:1994 ενώ διατηρήθηκε αναθεωρημένο το πρότυπο ISO 9004:1994 ως ISO 9004:2000 (Λεώπουλος, 2006).

Το πρότυπο ISO 9001:2000 εκδόθηκε το Δεκέμβριο του 2000 και μαζί με τα άλλα πρότυπα της οικογένειας ISO αποτελεί μια κοινή βάση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις χώρες που συναλλάσσονται

με αυτή. Παράλληλα με την αποδοχή των προτύπων καθιερώθηκε και η πιστοποίηση (certification) ή, ορθότερα, η εγγραφή (registration) επιχειρήσεων και γενικότερα οργανισμών για την τήρηση συμβατότητας των διεργασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών τους με τα πρότυπα της οικογένειας του ISO. Τονίζεται ότι πιστοποιούνται / εγγράφονται οι διεργασίες και όχι τα παραγόμενα προϊόντα ή οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Η εγγραφή για πρότυπα της οικογένειας ISO γίνεται από περιορισμένο αριθμό αναγνωρισμένων οργανισμών τυποποίησης στον κόσμο και κυρίως στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Κανελλοπούλου, 2003).

Η πιστοποίηση / εγγραφή στο πρότυπο ISO 9001 : 2000 σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει συστηματική μέθοδο καταγραφής των διεργασιών παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Η πιστοποίηση / εγγραφή είναι συνήθως ανανεώσιμη κάθε τρία χρόνια, οπότε απαιτείται ολοκληρωτική επανεκτίμηση από τον Οργανισμό Πιστοποίησης / Εγγραφής. Ο ίδιος ο Οργανισμός, στο μεσοδιάστημα των εκάστοτε τριών ετών, διεξάγει περιοδικούς ελέγχους κάθε εξάμηνο ή χρόνο για την επιβεβαίωση τήρησης των προτύπων (Κανελλοπούλου, 2003).

## **1.5.2 Δομή του προτύπου ISO 9001:2000**

Το πρότυπο EN ISO 9001 (Συστήματα Διαχείρισης της ποιότητας – Απαιτήσεις) αποτελείται από οκτώ (8) κεφάλαια.

### **1.5.2.1 Αντικείμενο (κεφάλαιο 1 του ISO 9001:2000)**

Στο Κεφάλαιο 1 αναφέρονται οι γενικές πληροφορίες για τις περιπτώσεις που ένας οργανισμός επιθυμεί να εφαρμόσει το Διεθνές Πρότυπο για να αποδείξει την ικανότητά του να παρέχει με συνέπεια προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, για να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών συμπεριλαμβάνοντας στο σύστημα διεργασίες για τη διαρκή βελτίωση, καθώς και για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του Προτύπου. Παρόλο που οι απαιτήσεις του Προτύπου προορίζονται να είναι εφαρμόσιμες σε όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως τύπου, μεγέθους και παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σε περιπτώσεις οργανισμών που κάποια(ες) απαίτηση(εις) δεν μπορεί να εφαρμοστεί

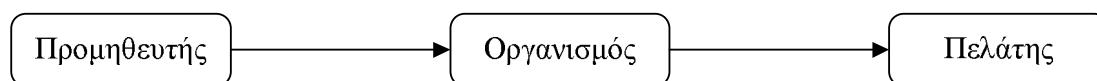
εξαιτίας της φύσης και του προϊόντος του οργανισμού , αυτό μπορεί να εξεταστεί προκειμένου να εξαιρεθεί(ουν) (Λεώπουλος, 2006).

### 1.5.2.2 Τυποποιητική Παραπομπή (κεφάλαιο 2 του ISO 9001:2000)

Στο κεφάλαιο 2 προτείνεται να χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς που επιχειρούν να εφαρμόσουν το πρότυπο EN ISO 9001, οι όροι που περιέχονται στο EN ISO 9000. Για μη χρονολογημένες παραπομπές, εφαρμόζεται η τελευταία έκδοση του αναφερόμενου τυποποιητικού εγγράφου. Για χρονολογημένες παραπομπές, δεν εφαρμόζονται επόμενες τροποποιήσεις ή αναθεωρήσεις αυτής της δημοσίευσης, αλλά οι οργανισμοί ενθαρρύνονται να ερευνούν την δυνατότητα να χρησιμοποιούν την πλέον πρόσφατη έκδοση του τυποποιητικού εγγράφου που υπάρχει στους καταλόγους των μελών της IEC και του ISO (Κανελλοπούλου, 2003).

### 1.5.2.3. Όροι και Ορισμοί (κεφάλαιο 3 του ISO 9001:2000)

Στο Κεφάλαιο 3 αναφέρονται όροι και ορισμοί που εμφανίζονται στο ISO 9000:2000 και εφαρμόζονται για τους σκοπούς του συγκεκριμένου Διεθνούς Προτύπου. Για την αλυσίδα προμηθειών, ο όρος «οργανισμός» αντικαθιστά τον όρο «προμηθευτής» ο οποίος χρησιμοποιείται στην προηγούμενη έκδοση του ISO 9001:1994 και αναφέρεται στη μονάδα στην οποία εφαρμόζεται αυτό το Διεθνές Πρότυπο. Επίσης ο όρος «προμηθευτής» αντικαθιστά τώρα τον όρο «υπεργολάβος». Σε όλο το κείμενο αυτού του Διεθνούς Προτύπου, ο όρος «προϊόν» μπορεί επίσης να σημαίνει και «υπηρεσία» (Λεώπουλος, 2006).



Σχήμα 1. Αλυσίδα προμηθειών

### 1.5.2.4 Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (κεφάλαιο 4 του ISO 9001:2000)

Στο Κεφάλαιο 4 περιγράφονται τα στάδια υιοθέτησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ). Το ΣΔΠ πρέπει να καθιερωθεί, να τεκμηριωθεί να τεθεί σε εφαρμογή και στη συνέχεια να τηρείται και να βελτιώνεται διαρκώς ως προς

την αποτελεσματικότητά του. Ο οργανισμός πρέπει να εντοπίσει τις διεργασίες που χρειάζονται για την εφαρμογή του συστήματος, να προσδιορίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των διεργασιών αυτών και να καθορίσει τα απαραίτητα κριτήρια και τις μεθόδους για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας τους. Είναι απαραίτητο ο οργανισμός να εξασφαλίσει τους πόρους και τις πληροφορίες που απαιτούνται, καθώς και να εφαρμόζει δράσεις για τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών (Λεώπουλος, 2006).

Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας επιτυγχάνεται με τεκμηριωμένες δηλώσεις πολιτικής και αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, με ένα εγχειρίδιο ποιότητας, με τα απαραίτητα για τη λειτουργία έγγραφα και με την χρήση των απαιτούμενων αρχείων. Το εγχειρίδιο ποιότητας αφορά το αντικείμενο του συστήματος, τις τεκμηριωμένες διαδικασίες και την περιγραφή της αλληλεπίδρασης των διεργασιών (Λεώπουλος, 2006).

Σημαντικό είναι επίσης να διαθέτει ο οργανισμός τα απαραίτητα για τη λειτουργία του τυποποιημένα έγγραφα, ενώ στα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης πρέπει να αποδίδεται ταυτότητα και να εφαρμόζεται ελεγχόμενη διανομή. Η καθιέρωση και τήρηση αρχείων είναι απαραίτητη ώστε να αποδεικνύεται η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις καθώς και η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος (Λεώπουλος, 2006).

#### **1.5.2.5 Ευθύνη της Διοίκησης (κεφάλαιο 5 του ISO 9001:2000)**

Στο Κεφάλαιο 5 του Προτύπου αναλύονται οι ενέργειες στις οποίες οφείλει να προβεί η Διοίκηση του οργανισμού. Οφείλει να αποδεικνύει τη δέσμευση της για την ανάπτυξη και εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και για τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του. Οι νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, καθώς και οι απαιτήσεις των πελατών πρέπει να είναι πλήρως καθορισμένες. Η Ανώτατη Διοίκηση οφείλει να καθιερώσει την πολιτική και τους αντικειμενικούς στόχους για την ποιότητα, και να σχεδιάσει το σύστημα που θα εφαρμοστεί σύμφωνα με τα παραπάνω και με τις απαιτήσεις του προτύπου (Λεώπουλος, 2006).

Επιπροσθέτως, η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες καθορίζονται και γνωστοποιούνται εντός του οργανισμού. Ο εκπρόσωπος της Διοίκησης αναλαμβάνει την ενημέρωση της Ανώτατης Διοίκησης σχετικά με την επίδοση του συστήματος, την ενημέρωση όλου του οργανισμού για τις απαιτήσεις των πελατών και τη διασύνδεση με εξωτερικά μέρη για θέματα που σχετίζονται με το ΣΔΠ (Λεώπουλος, 2006).

Η ανασκόπηση του συστήματος από την Διοίκηση, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις απαραίτητες και διαθέσιμες πληροφορίες, πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας του ΣΔΠ, καθώς συμβάλλει στον εντοπισμό των απαραίτητων διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος και των διεργασιών του (Λεώπουλος, 2006).

#### **1.5.2.6 Διαχείριση Πόρων (κεφάλαιο 6 του ISO 9001:2000)**

Στο Κεφάλαιο 6 περιγράφεται η ευθύνη του οργανισμού σχετικά με την διαχείριση των πόρων. Ο οργανισμός πρέπει να παρέχει τους πόρους που απαιτούνται για την καθιέρωση, διατήρηση και βελτίωση του ΣΔΠ. Το προσωπικό το οποίο εκτελεί εργασίες που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος πρέπει να είναι ικανό με βάση την κατάλληλη μόρφωση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και την εμπειρία. Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει, να διαθέτει και να διατηρεί την απαραίτητη υποδομή και να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται το περιβάλλον εργασίας που χρειάζεται για την επίτευξη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις για το προϊόν (Λεώπουλος, 2006).

#### **1.5.2.7 Υλοποίηση Προϊόντος (κεφάλαιο 7 του ISO 9001:2000)**

Το 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο του Προτύπου σχετίζεται με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των απαραίτητων για την υλοποίηση του προϊόντος διεργασιών. Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα, τις απαιτήσεις για το προϊόν, τις διεργασίες, τα έγγραφα και τους πόρους που απαιτούνται, τους ελέγχους, τις δοκιμές και τα κριτήρια για την αποδοχή του προϊόντος, καθώς και τα αρχεία που απαιτείται να τηρούνται. Σημαντική είναι η επικοινωνία με τους πελάτες, η οποία πρέπει να είναι αποτελεσματική και μπορεί να αφορά πληροφορίες για το προϊόν,



χειρισμό παραγγελιών και χειρισμό παραπόνων από τους πελάτες (Λεώπουλος, 2006).

Σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Προτύπου ο οργανισμός οφείλει να προσδιορίζει, να προγραμματίζει και να ελέγχει τα στάδια για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προϊόντος, και με την ανασκόπηση, να επαληθεύει και να επικυρώνει τα αποτελέσματα κάθε σταδίου. Τα δεδομένα σχετικά με τις απαιτήσεις για το προϊόν πρέπει να προσδιορίζονται, να τηρούνται σε αρχεία και να ανασκοπούνται. Με βάση αυτά τα δεδομένα καθορίζονται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τα κριτήρια αποδοχής του (Λεώπουλος, 2006).

Ο οργανισμός οφείλει επίσης να καθιερώσει κριτήρια επιλογής, αξιολόγησης και επαναξιολόγησης των προμηθευτών για να εξασφαλίζει ότι το προϊόν που αγοράζει συμμορφώνεται με καθορισμένες απαιτήσεις και να διατηρεί τα αποτελέσματα που προκύπτουν σε αρχεία. Ο οργανισμός οφείλει να καθιερώσει δραστηριότητες για τον έλεγχο της συμμόρφωσης του αγοραζόμενου προϊόντος με τις καθορισμένες απαιτήσεις (Λεώπουλος, 2006).

Σημαντικό για τον οργανισμό είναι να σχεδιάζει και να εκτελεί την παραγωγή και την παροχή υπηρεσιών κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες, να ελέγχει τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών, των ομάδων εργασίας, του κατάλληλου εξοπλισμού, των δραστηριοτήτων και των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης. Ο οργανισμός οφείλει να αποδίδει ταυτότητα στο προϊόν και να θέτει σε εφαρμογή δραστηριότητες αποδέσμευσης, παράδοσης και εξυπηρέτησης μετά την παράδοση (Λεώπουλος, 2006).

Στο πλαίσιο της προσπάθειας για παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, ο οργανισμός οφείλει να διασφαλίζει την διαθεσιμότητα των απαιτούμενων συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης, την ορθή χρήση τους, τη σωστή ρύθμιση τους και την κατάλληλη συντήρηση (Λεώπουλος, 2006).

### **1.5.2.8 Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση (κεφάλαιο 8 του ISO 9001:2000)**

Ο οργανισμός οφείλει να σχεδιάζει και να θέτει σε εφαρμογή τις διεργασίες παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης οι οποίες είναι απαραίτητες για να αποδεικνύει τη συμμόρφωση του προϊόντος, να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση του συστήματος και να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητά του (Λεώπουλος, 2006).

Μέσω επιθεωρήσεων, ο οργανισμός πρέπει να ελέγχει τη σωστή λειτουργία του συστήματος, να παρακολουθεί τις πληροφορίες που σχετίζονται με το κατά πόσο το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας εκπληρώνει τις απαιτήσεις των πελατών, να λαμβάνει μέτρα για την εξάλειψη των μη συμμορφώσεων και να διατηρεί αρχεία αποτελεσμάτων. Οφείλει επίσης να εφαρμόζει κατάλληλες μεθόδους για την παρακολούθηση και μέτρηση των διεργασιών του συστήματος και των χαρακτηριστικών των προϊόντων, ώστε να εξασφαλίζεται η συμφωνία με τις απαιτήσεις του συστήματος (Λεώπουλος, 2006).

Απαραίτητη είναι η ύπαρξη τεκμηριωμένης διαδικασίας με την οποία ο οργανισμός να εξασφαλίζει ότι εντοπίζεται και ελέγχεται προϊόν, το οποίο δεν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις, ώστε να προληφθεί η μη σκοπούμενη χρήση ή παράδοση αυτού. Πρέπει επίσης να τηρούνται αρχεία της φύσης των μη συμμορφώσεων και των ενεργειών που ακολουθήθηκαν στη συνέχεια (Λεώπουλος, 2006).

## **1.6 Το πρότυπο ISO 9001:2008**

Στις 15 Νοεμβρίου 2008 εκδόθηκε η τέταρτη (4) έκδοση του Διεθνούς Προτύπου ISO 9001, δηλαδή το ISO 9001:2008. Η δομή της 4ης έκδοσης του νέου προτύπου δεν έχει αλλάξει σε σχέση με την 3η έκδοση ISO 9001:2000. Το ISO 9001:2000 θα ισχύει για ακόμη 2 έτη, και θα εκδίδονται πιστοποιητικά κατά ISO 9001:2000 για ακόμη 1 έτος. Ωστόσο προσδιορίζονται (Βέργας, 2009) κάποιες αλλαγές μέσα στις απαιτήσεις, όπως :

- Το νέο πρότυπο δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία και με τις δραστηριότητες της εταιρείας.
- Έχει αυξηθεί η συμβατότητά του με το ISO 14001 «Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης».
- Όλες οι κύριες διεργασίες πρέπει να παρακολουθούνται (monitor), μετρώνται (measure) και αναλύονται (analyse). Αν μια διεργασία μπορεί να παρακολουθείται, μετράται και αναλύεται, τότε η εταιρεία θα πρέπει να το κάνει, κυρίως μέσω των δεικτών και στόχων.
- Μεγαλύτερη έμφαση στον έλεγχο των υπεργολάβων. Η νέα έκδοση δίνει τον ορισμό της υπεργολαβίας (outsourcing) και απαιτεί οι διεργασίες αυτές να είναι υπό έλεγχο. Ο έλεγχος που θα ασκείται εξαρτάται από την σημαντικότητα των υπεργολαβιών και αυτό θα πρέπει να ορίζεται σαφώς μέσα στο Σύστημα Ποιότητας. Αναφέρεται μάλιστα ότι οι υπεργολαβίες δεν αφορούν μόνο παραγωγικές διεργασίες αλλά και διοικητικές, πχ όταν οι οικονομικές υπηρεσίες έχουν ανατεθεί σε υπεργολάβους. Εδώ βλέπουμε ότι ο ISO έχει λάβει υπόψη του τις σύγχρονες εξελίξεις οι οποίες επιβάλλουν την χρήση υπεργολάβων για την μείωση του κόστους και συνεπώς καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν αυτή την λύση, το πρότυπο αυξάνει την σημασία του ελέγχου των υπεργολάβων.
- Ο εκπρόσωπος της Διοίκησης σε θέματα ποιότητας δεν μπορεί να είναι υπεργολάβος.
- Σε όλο το νέο πρότυπο έχει αντικατασταθεί η έννοια «ποιοτικές απαιτήσεις για το προϊόν» και έχει γίνει «απαιτήσεις για το προϊόν» (product quality requirements => product requirements). Πλέον το πρότυπο εξετάζει όλες τις απαιτήσεις που υπάρχουν για το προϊόν από τους πελάτες, την νομοθεσία κλπ και όχι μόνο τις ποιοτικές απαιτήσεις. Η έννοια του προϊόντος πλέον είναι ευρύτερη και θα πρέπει να εξετάζονται από την αρχή ποιές είναι οι απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν και έπειτα να αναπτύσσεται στο Σύστημα Ποιότητας.
- Σχετικά με τις ικανότητες του προσωπικού που επηρεάζει την συμμόρφωση των προϊόντων με τις απαιτήσεις, πλέον περιλαμβάνεται στην απαίτηση και το

προσωπικό που επηρεάζει άμεσα και έμμεσα την συμμόρφωση του προϊόντος με τις απαιτήσεις.

- Αναφέρεται ότι η εκπαίδευση δεν είναι πάντα υποχρεωτική. Προστέθηκε η έκφραση «όπου εφαρμόζεται» θα πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση ή να λαμβάνονται άλλες ενέργειες, συνεπώς αν δεν μπορεί να εφαρμοστεί δεν απαιτείται.
- Οι έλεγχοι ανασκόπησης, επικύρωσης και επαλήθευσης του σχεδιασμού, μπορεί να συγχωνεύονται. Δηλαδή μια ενέργεια στο πλάνο σχεδιασμού μπορεί να αποτελεί ανασκόπηση ή/και επικύρωση ή/και επαλήθευση.
- Στα υλικά ιδιοκτησίας των πελατών, προστέθηκαν και τα προσωπικά δεδομένα. Δηλαδή υπάρχει απαίτηση πλέον και για το πως χειρίζονται, ταυτοποιούνται και προστατεύονται και τα προσωπικά δεδομένα.
- Διευρύνεται η έννοια των συσκευών καθώς η λέξη αντικαταστάθηκε με αυτή του εξοπλισμού (device => equipment). Άρα συντήρηση και διακρίβωση του εξοπλισμού και όχι μόνο των συσκευών.
- Δεν απαιτείται έρευνα ικανοποίησης των πελατών προκειμένου να συλλεχθούν στοιχεία που να δείχνουν την αντίληψη του για τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης και κατά πόσο ικανοποιήθηκαν οι ανάγκες του.
- Η έγκριση για την αποδέσμευση του προϊόντος απαιτείται μόνο όταν το επόμενο στάδιο είναι η παράδοση στον πελάτη. Δηλαδή δεν απαιτείται έγκριση για τα εσωτερικά στάδια.
- Απαιτείται αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών και όχι απλά αν αυτές υλοποιήθηκαν ή όχι.

## Κεφάλαιο 2

### Συστήματα Διαχειριστικής Επάρκειας

## Κεφάλαιο 2 – Συστήματα Διαχειριστικής Επάρκειας

### 2.1 Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ)

Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) δημιουργήθηκε για τον προγραμματισμό, σε εθνικό επίπεδο, της χρήσης των πόρων από τα Ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το διάστημα 2007 – 2013. Αφορμή για τη δημιουργία του αποτελεί η νέα στρατηγική προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Πολιτική Συνοχής (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.). Σύμφωνα με την Πολιτική Συνοχής, είναι επιθυμητή η επίτευξη πραγματικής αλληλεγγύης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, διότι οι οικονομικές και κοινωνικές ανισότητες μεταξύ των 268 διαφορετικών περιφερειών που αποτελούν την ενωμένη Ευρώπη είναι, μετά και τη νέα διεύρυνση (2004 και 2007), αρκετά μεγάλες. Ο βασικός στόχος είναι η διασφάλιση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής, με τη μείωση των αναπτυξιακών ανισοτήτων μεταξύ των διάφορων περιφερειών (Χουσνή, 2009).

Το ΕΣΠΑ στοχεύει στον συνδυασμό των κοινοτικών προτεραιοτήτων και του εθνικού προγράμματος μεταρρυθμίσεων. Για τη διαμόρφωση του ΕΣΠΑ έχουν ληφθεί υπόψη πολλά δεδομένα (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.) όπως :

- προτάσεις που υποβλήθηκαν στο Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (ΥΠΟΙΟ),
- κατευθύνσεις – πολιτικές επιλογές σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο,
- μελέτες και ποσοτικά δεδομένα,
- οι αποφάσεις του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου του Δεκεμβρίου του 2005, με τις οποίες διασφαλίστηκαν έως το 2013 οι πόροι της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Συνοχής για τη χώρα,
- οι νέοι Κανονισμοί των Ταμείων της ΕΕ,
- οι Στρατηγικές Κατευθυντήριες Γραμμές για την Πολιτική Συνοχής

Με βάση τα παραπάνω καθορίστηκαν (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.) οι στόχοι του ΕΣΠΑ σε τέσσερα (4) επίπεδα:

1. στο επίπεδο των στρατηγικών στόχων του ΕΣΠΑ,
2. στο επίπεδο των θεματικών (5) και χωρικών (3) προτεραιοτήτων, όπως απαιτείται από το Γενικό Κανονισμό των Ταμείων,

3. στο επίπεδο των Γενικών Στόχων (17), στους οποίους αναλύεται κάθε θεματική προτεραιότητα,
4. στο επίπεδο των ειδικών στόχων και των κύριων μέσων επίτευξης.

Αποφασίστηκε ότι η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού της χώρας για την περίοδο 2007-2013 θα πραγματοποιηθεί μέσα από οκτώ (8) Τομεακά ΕΠ, πέντε (5) Περιφερειακά ΕΠ και δεκατέσσερα (14) Προγράμματα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.).

Στο έγγραφο του ΕΣΠΑ παρουσιάζεται η διαδικασία μέσα από την οποία δημιουργήθηκε, οι διαβουλεύσεις που έγιναν αλλά και οι παράγοντες που εξετάστηκαν. Γίνεται μία ανάλυση της ελληνικής πραγματικότητας σε κρίσιμους τομείς όπως η οικονομία, η εργασία και η εκπαίδευση. Παρουσιάζεται επίσης η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και των αδυναμιών, η οποία καταλήγει στον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων και του τρόπου με τον οποίο θα πρέπει να επιδιώξει την ανάπτυξη η χώρα. Αναφέρονται αναλυτικά οι στόχοι της αναπτυξιακής στρατηγικής, οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί και η συμβατότητα του ΕΣΠΑ με τους κανονισμούς και τις πολιτικές που πρέπει να ακολουθούνται. Γίνεται εκτενής αναφορά στην διάρθρωση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ) και την κατανομή των χρημάτων σε αυτά. Καθορίζεται η προσθετικότητα των δαπανών για τη συμμετοχή των εθνικών πόρων στη συγχρηματοδότηση και παρουσιάζονται τα όργανα εποπτείας, παρακολούθησης και συντονισμού των δράσεων στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ (ΥΠΟΙΟ, χ.χ.).

## **2.2 Ευρωπαϊκή και ελληνική νομοθεσία σχετικά με τα συγχρηματοδοτούμενα δημόσια έργα**

### **2.2.1 Η ευρωπαϊκή νομοθεσία για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα της προγραμματικής περιόδου 2007 – 2013**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, με τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ.1083/2006 καθορίζει τις γενικές διατάξεις που αφορούν τη διάθεση των χρημάτων από τα Ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στόχοι της χρηματοδότησης που προσφέρουν το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης(ΕΤΠΑ), το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο(ΕΚΤ) το Ταμείο Συνοχής και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων(ΕΤΕπ) είναι: (α) η «Σύγκλιση», που αποβλέπει στην επιτάχυνση της σύγκλισης των λιγότερο ανεπτυγμένων κρατών μελών και περιφερειών, με ένα από τα μέσα πραγματοποίησης να είναι η ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας , (β) η «Περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση», που αποβλέπει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της ελκυστικότητας των περιφερειών καθώς και στην απασχόληση και (γ) η «Ευρωπαϊκή εδαφική συνεργασία», που αποβλέπει στην ενίσχυση της διασυνοριακής συνεργασίας (ΕΕτΕΕ, 2006).

Ο κανονισμός καθορίζει τους όρους για την γεωγραφική επιλεξιμότητα των δικαιούχων, τους διαθέσιμους πόρους, καθώς και τις αρχές που διέπουν την χρηματική ενίσχυση, όπως η προσθετικότητα, η μη διάκριση μεταξύ ανδρών και γυναικών και η βιωσιμότητα της ανάπτυξης (ΕΕτΕΕ, 2006).

Στο άρθρο 27 ορίζεται ότι κάθε κράτος μέλος οφείλει να καταθέσει εθνικό στρατηγικό πλαίσιο αναφοράς και καθορίζονται τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει. Μεταξύ αυτών πρέπει, για τις περιοχές του στόχου «Σύγκλιση» να περιλαμβάνεται και η δράση του κράτους μέλους για την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας. Στο άρθρο 29 ορίζεται ότι τα κράτη μέλη οφείλουν να υποβάλουν εκθέσεις, στις οποίες να αποτυπώνουν την πορεία υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί (ΕΕτΕΕ, 2006).

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε ζητήματα που άπτονται των επιχειρησιακών προγραμμάτων, όπως η έγκριση, η αναθεώρηση και το περιεχόμενό τους. Ορίζεται επίσης ότι τα κράτη μέλη μπορούν να λάβουν τεχνική βοήθεια που αφορά πόρους για την πραγματοποίηση ενεργειών απαραίτητων για την εφαρμογή του κανονισμού, όπως στατιστικές και μελέτες (ΕΕτΕΕ, 2006).

Στα άρθρα 47 και 48 αναφέρεται η υποχρέωση των κρατών μελών να διενεργούν αξιολογήσεις, πριν ή κατά τη διάρκεια ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος(ΕΠ) με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας αξιοποίησης των πόρων που παρέχονται από τα Ταμεία. Οι Επιτροπές των ΕΠ δύνανται να διενεργούν



αξιολογήσεις και μετά τη λήξη ενός ΕΠ σε συνεργασία με το κράτος μέλος και τις Διαχειριστικές Αρχές (ΕΕτΕΕ, 2006).

Στον παρόντα Κανονισμό καθορίζονται οι όροι για τα αποθεματικά, η συνεισφορά των Ταμείων καθώς και όροι που αφορούν την επιλεξιμότητα των δαπανών. Στο άρθρο 58 αναφέρονται οι απαιτήσεις για τα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου των ΕΠ, τα οποία πρέπει να εξασφαλίζουν (ΕΕτΕΕ, 2006) τα εξής :

- καθορισμός αρμοδιοτήτων του φορέα για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την κατανομή αρμοδιοτήτων στον φορέα
- διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων στους φορείς αλλά και στο εσωτερικό του κάθε φορέα
- διασφάλιση της ορθότητας και της κανονικότητας των δαπανών
- σύνταξη εκθέσεων και παρακολούθηση για την ανάθεση εργασιών σε άλλο φορέα
- λογιστικός έλεγχος και εξασφάλιση επαρκούς ελέγχου
- υποβολή εκθέσεων και παρακολούθηση για ενδεχόμενες παρατυπίες

Ορίζονται επίσης τα καθήκοντα της Διαχειριστικής Αρχής, της Αρχής Πιστοποίησης και της Αρχής Ελέγχου. Ορίζεται η σύσταση Επιτροπής Παρακολούθησης από το κράτος μέλος, η σύνθεσή της και τα καθήκοντά της που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την παρακολούθηση επίτευξης των στόχων, των αποτελεσμάτων της υλοποίησης και τις σχετικές εκθέσεις και την παρακολούθηση των δεικτών και της ποιότητας υλοποίησης. Η ετήσια και τελική έκθεση υλοποίησης πρέπει να περιλαμβάνουν αποτύπωση της προόδου υλοποίησης, πλήρη χρηματοοικονομική ανάλυση, μέτρα παρακολούθησης και αξιολόγησης για τη διασφάλιση της ποιότητας υλοποίησης και πληροφορίες για τη δημοσιότητα και για ενδεχόμενα προβλήματα (ΕΕτΕΕ, 2006).

Αναφέρεται επίσης στον Κανονισμό η απαίτηση για ενημέρωση και δημοσιότητα καθώς και η ευθύνη των κρατών μελών για τη θέσπιση συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου. Τέλος, υπάρχουν διατάξεις που πληροφορούν για τις πληρωμές και για την απαίτηση υποβολής δήλωσης δαπανών από τους δικαιούχους (ΕΕτΕΕ, 2006).

## **2.2.2 Η προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην ευρωπαϊκή οδηγία για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα**

Η ελληνική νομοθεσία στην προσπάθεια να εναρμονιστεί με την ευρωπαϊκή οδηγία που αφορά τα συγχρηματοδοτούμενα έργα κατά την περίοδο 2007 – 2013 εξέδωσε το **Νόμο 3614/2007**.

Σε αυτόν καθορίζονται οι αρμοδιότητες της Εθνικής Αρχής Συντονισμού με στόχο την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της νομιμότητας της διαχείρισης και της εφαρμογής των επιχειρησιακών προγραμμάτων (ΕΠ). Αναφέρονται επίσης οι αρμοδιότητες των Διαχειριστικών Αρχών που είναι υπεύθυνες για την διαχείριση των ΕΠ, καθώς και ο ορισμός και οι αρμοδιότητες των Ενδιάμεσων φορέων Διαχείρισης που δύνανται να αναλαμβάνουν μέρος των αρμοδιοτήτων της Διαχειριστικής Αρχής. Προβλέπονται Ειδικές Υπηρεσίες με αρμοδιότητες για την διαχείριση των ΕΠ του ΕΣΠΑ και οι Ενδιάμεσες Διαχειριστικές Αρχές για την διαχείριση των περιφερειακών (ΕΠ) (ΕτΚ, 2007α).

Παρουσιάζεται ο τρόπος επιλογής και ένταξης των πράξεων και ορίζεται το αντικείμενο των επαληθεύσεων που στόχο έχουν την επιβεβαίωση της παράδοσης των συγχρηματοδοτούμενων προϊόντων και υπηρεσιών, της ορθότητας των δαπανών και της συμμόρφωσης με τους εθνικούς και κοινοτικούς κανονισμούς. Οι Επιτροπές Παρακολούθησης των ΕΠ φροντίζουν για την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα υλοποίησης των ΕΠ ενώ προβλέπονται διασκέψεις των Προέδρων των Επιτροπών αυτών. Περιγράφεται με λεπτομέρεια ο ρόλος της Αρχής Πιστοποίησης στους απαιτούμενους ελέγχους και πιστοποιήσεις για τη διαχείριση των χρηματοδοτικών ροών. Ορίζεται ως Αρχή Ελέγχου η Αρχή Δημοσιονομικού Ελέγχου(ΕΔΕΛ) και καθορίζονται οι αρμοδιότητές της για την πραγματοποίηση ελέγχων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων (ΕτΚ, 2007α).

Στο άρθρο 21 καθορίζονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των δικαιούχων. Ο δικαιούχος οφείλει αρχικά να παρέχει στις διαχειριστικές αρχές όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την αξιολόγηση και παρακολούθηση του έργου όπως : αιτιολόγηση σκοπιμότητας του έργου, προϋπάρχουσες ενέργειες για την ωρίμανση του έργου, τεκμηριωμένο προϋπολογισμό, κατάλογο συμβάσεων που προτίθεται να

συνάψει, τρόπο ανάθεσης και χρονική διάρκεια του έργου. Κατά την εκτέλεση του έργου ο δικαιούχος οφείλει να παρέχει περιοδική πληροφόρηση για την οικονομική και φυσική πρόοδο του έργου και να επιτρέπει την επιτόπια επαλήθευση. Με την ολοκλήρωση οφείλει να καταρτίσει αναλυτική έκθεση που περιλαμβάνει το υλοποιηθέν φυσικό αντικείμενο, τις δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν και το αποτέλεσμα που επιτεύχθηκε σε σχέση με το εγκριθέν. Απαιτήση αποτελεί και η εξασφάλιση επαρκούς βαθμού δημοσιότητας μέσω της δημοσιοποίησης των διακηρύξεων δημοσίων συμβάσεων. Οι δικαιούχοι οφείλουν επίσης να τηρούν όλα τα δικαιολογητικά έγγραφα σχετικά με τις δαπάνες (ΕτΚ, 2007α).

Στο άρθρο 22 αναφέρεται ο στόχος για την αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση και διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων του ΕΣΠΑ και η προσπάθεια δημιουργίας σχετικού ελληνικού προτύπου ή τεχνικής προδιαγραφής με το οποίο θα επιβεβαιώνεται η διαχειριστική επάρκεια των δικαιούχων. Μέχρι την έναρξη της εφαρμογής η διαχειριστική επάρκεια των δικαιούχων επιβεβαιώνεται από αρμόδια διαχειριστική αρχή εφόσον οι φορείς εφαρμόζουν σύστημα τεκμηρίωσης διαδικασιών για τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της διαχείρισης συμβάσεων, της παρακολούθησης και πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου και της οικονομικής διαχείρισης (ΕτΚ, 2007α).

### **2.2.3 Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/17/EK και 2004/18/EK**

Με το **Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθ.59** η ελληνική νομοθεσία εναρμονίζεται με τις διατάξεις της Οδηγίας 2004/17/EK που αφορά στην σύναψη συμβάσεων στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών. Ορίζονται οι συμβάσεις έργων, προμηθειών και υπηρεσιών και εισάγονται οι συμβάσεις παραχώρησης έργων και υπηρεσιών και η συμφωνία πλαίσιο. Καθορίζονται με ακρίβεια οι δραστηριότητες που καλύπτονται στους τομείς θερμότητα, αέριο, ηλεκτρισμός, ύδωρ, μεταφορές, ταχυδρομικές μεταφορές και αναζήτηση και εξόρυξη στερεών καυσίμων. Περιλαμβάνονται επίσης οι αναθέτοντες φορείς, ο τρόπος εφαρμογής του δυναμικού συστήματος αγορών, ο τρόπος υπολογισμού της εκτιμώμενης αξίας της σύμβασης και οι πιθανές εξαιρέσεις εφαρμογής. Καθορίζονται οι διαδικασίες σύναψης των συμβάσεων, οι κανόνες για τα

έγγραφα, τη δημοσιότητα και τη διαφάνεια, όλες οι σχετικές με τους διαγωνισμούς προθεσμίες, και τα βήματα διεξαγωγής της διαδικασίας με τα κριτήρια ποιοτικής επιλογής και ανάθεσης (ΕτΚ,2007γ).

Με το **Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθ.60** η ελληνική νομοθεσία εναρμονίζεται με τις τροποποιημένες διατάξεις της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ που αφορά τις δημόσιες συμβάσεις έργων, προμηθειών και υπηρεσιών. Ορίζονται οι τύποι δημοσίων συμβάσεων, το πεδίο εφαρμογής του Π.Δ. με τα κατώτατα όρια, τις μεθόδους υπολογισμού της εκτιμώμενης αξίας της σύμβασης και οι πιθανές εξαιρέσεις εφαρμογής. Περιλαμβάνονται τα είδη των διαγωνισμών, όλοι οι κανόνες για τη διενέργειά τους, οι κανόνες δημοσιότητας και διαφάνειας, οι σχετικές προθεσμίες και τα βήματα διεξαγωγής του διαγωνισμού. Υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια ποιοτικής αποδοχής των υποψηφίων, όπως η οικονομική και επαγγελματική επάρκεια και κριτήρια ανάθεσης. Το Π.Δ. αφορά και τις συμβάσεις που επιδοτούνται σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% από τις αναθέτουσες αρχές. Ορίζεται επίσης η κάλυψη της υποχρέωσης της χώρας για υποβολή στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στατιστικών καταστάσεων για τις συμβάσεις δημοσίων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών (ΕτΚ, 2007δ).

## **2.2.4 Η ελληνική νομοθεσία σχετικά με τα δημόσια έργα**

### **2.2.4.1 Δημόσια έργα**

Με το **Νόμο 1418/84** καθορίζονται οι διατάξεις για την ανάθεση και την υλοποίηση δημοσίων έργων. Τα δημόσια έργα κατασκευάζονται είτε με αυτεπιστασία από τον φορέα κατασκευής είτε από ειδικευμένες εργοληπτικές επιχειρήσεις με δημόσιο διαγωνισμό. Ο δημόσιος διαγωνισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί με ανοικτή δημοπρασία, δημοπρασία με προεπιλογή ή σε εξαιρετικές περιπτώσεις με απευθείας ανάθεση ή με διαγωνισμό μεταξύ περιορισμένου αριθμού εργοληπτικών επιχειρήσεων (Χατζοπούλου, 2006α).

Για τη σύμβαση της κατασκευής καθορίζονται με συγκεκριμένες διατάξεις οι όροι υπογραφής της σύμβασης, ο τύπος και το περιεχόμενο της σύμβασης και η απαίτηση καταβολής εγγυήσεως καλής εκτέλεσης. Καθορίζονται επίσης οι προθεσμίες για την

παράδοση του έργου ή τμημάτων του και η απαίτηση υποβολής χρονοδιαγράμματος εργασιών (Χατζοπούλου, 2006α).

Ο ανάδοχος είναι υποχρεωμένος να κατασκευάσει το έργο κατά τους όρους της σύμβασης και να έχει την τεχνική διεύθυνση του έργου είτε αυτοπροσώπως είτε με αντιπρόσωπο. Σε κάποιες περιπτώσεις απαιτείται η εκπόνηση και εφαρμογή Προγράμματος Ποιότητας Έργων που περιλαμβάνει τα μέσα και τις πρακτικές για την ποιότητα και τη σχετική αλληλουχία δραστηριοτήτων. Ο ανάδοχος είναι επίσης υποχρεωμένος να διαθέτει το αναγκαίο επιστημονικό και βοηθητικό τεχνικό προσωπικό και κάθε είδους μηχανήματα, εγκαταστάσεις, μεταφορικά μέσα και εργαλεία για την εκτέλεση του έργου. Ορίζεται επιπλέον η υποχρέωση συντήρησης του έργου μέχρι την παράδοση, και ο χειρισμός ελαττωμάτων που ενδέχεται να παρουσιαστούν (Χατζοπούλου, 2006α).

Καθορίζονται επίσης οι περιπτώσεις τροποποίησης των όρων της σύμβασης και τα στάδια περατώσεως και παραλαβής του έργου. Προβλέπονται διατάξεις για την ένδικη προστασία στο συμβατικό στάδιο και καθορίζονται οι απαιτήσεις για τις προδιαγραφές και τους κανονισμούς του έργου καθώς και για την επιθεώρηση των έργων (ΕτΚ, 1984).

#### **2.2.4.2 Εκτέλεση έργων, μελετών και υπηρεσιών**

Με το **Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθ.327 του 1995** καθορίζονται οι όροι και οι διαδικασίες για την ανάθεση της εκτέλεσης και τη χρηματοδότηση έργων, μελετών και υπηρεσιών, που προβλέπονται σε προγράμματα του Υπουργείου Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας. Ως τρόπος ανάθεσης καθορίζεται η διενέργεια διαγωνισμού, αναφέρονται όμως και οι περιπτώσεις που δύνανται να αποτελέσουν εξαίρεση και η ανάθεση να γίνει μέσω διαπραγματεύσεων. Για την προκήρυξη καθορίζονται τα απαραίτητα στοιχεία, οι απαιτήσεις δημοσιότητας και οι χρονικές προθεσμίες που την αφορούν. Αναφέρεται επίσης το δικαίωμα συμμετοχής και η πρόβλεψη καταβολής εγγυήσεων. Καθορίζεται η σύσταση και οι αρμοδιότητες των επιτροπών γνωμοδότησης και αξιολόγησης των προσφορών, και το κριτήριο ανάθεσης που είναι η πιο συμφέρουσα προσφορά. Περιέχονται διατάξεις που αφορούν την ματαίωση ή επανάληψη του διαγωνισμού, τον τρόπο και τις προθεσμίες

ανακοίνωσης της ανάθεσης ή αποκλεισμού, καθώς και το δικαίωμα για υποβολή ενστάσεων με τις αντίστοιχες προθεσμίες. Τέλος περιλαμβάνονται οι κανόνες για την υπογραφή της σύμβασης, το περιεχόμενό της και οι δυνατοί τρόποι καταβολής των αμοιβών (ΕτΚ, 1995).

#### **2.2.4.3 Δημόσιες συμβάσεις μελετών και υπηρεσιών**

Το 2005 ψηφίστηκε ο νέος **νόμος 3316/2005** «Ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής συναφών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις». Στο νέο αυτό νόμο εισάγεται η έννοια του φυσικού αντικειμένου του έργου και ως τρόπος ανάθεσης η πλέον συμφέρουσα προσφορά, που αποτελεί συνάρτηση της τεχνικής και της οικονομικής προσφοράς. Καθιερώνεται επίσης η υποχρέωση των υπηρεσιών να συντάξουν τον «φάκελο έργου» από τον οποίο πρέπει να προκύπτουν με ικανοποιητική ακρίβεια οι ποσότητες του φυσικού αντικειμένου. Για τις συμβάσεις μελετών προβλέπει διατάξεις για τη διοίκηση και την επίβλεψη του έργου, και το ρόλο του Τεχνικού Συμβούλου. Προβλέπει επιπροσθέτως και συμβάσεις παροχής υπηρεσιών, σύνθετες συμβάσεις(μελετών και υπηρεσιών μαζί), προγραμματικές συμφωνίες και συμφωνίες πλαίσιο (Χατζοπούλου, 2006β).

Ο νόμος αντικαθιστά την χρονοβόρο διαδικασία υποβολής και ελέγχου δικαιολογητικών με υπεύθυνη δήλωση των υποψηφίων και υποβολή μόνο από τον ανάδοχο. Προβλέπει την υποβολή τριών ξεχωριστών φακέλων, δηλαδή τυπικών προσόντων, τεχνικής προσφοράς και οικονομικής προσφοράς, εκ των οποίων μόνο οι δύο τελευταίοι αποτελούν κριτήρια ανάθεσης (Χατζοπούλου, 2006β).

Προβλέπονται όλες οι απαραίτητες διαδικασίες για την σύναψη και την ανάθεση των συμβάσεων, οι απαιτήσεις για δημοσίευση των προκηρύξεων και την ενημέρωση των υποψηφίων και η συγκρότηση Επιτροπής Διαγωνισμού. Ο ανάδοχος υποχρεούται να εκπονήσει τη μελέτη σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης, τις ισχύουσες προδιαγραφές και τους κανόνες της επιστήμης και τεχνολογίας. Πρέπει να εκπονήσει τη μελέτη με την ομάδα που δήλωσε κατά τη διαδικασία του διαγωνισμού και να αποκαταστήσει ελαττώματα ή ελλείψεις της μελέτης που εμφανίζονται και μετά την παραλαβή της. Προβλέπονται οι περιπτώσεις διάλυσης της σύμβασης καθώς και η διοικητική και δικαστική επίλυση διαφορών (Χατζοπούλου, 2006β).

#### **2.2.4.4 Κανονισμός προμηθειών δημοσίου (Κ.Π.Δ.)**

Με το **Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθ.118 του 2007** καθορίζεται ο τρόπος που οφείλουν οι δημόσιοι φορείς να διενεργούν τις αναγκαίες προμήθειες. Τα προς προμήθεια προϊόντα πρέπει να ενταχθούν στο Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών (Ε.Π.Π.). Καθορίζεται το απαραίτητο περιεχόμενο της προκήρυξης διαγωνισμού προμηθειών για ανοικτή και κλειστή διαδικασία στην οποία πρέπει να περιλαμβάνονται σαφείς τεχνικές προδιαγραφές για το προϊόν. Η δημοσιοποίηση της προκήρυξης είναι απαραίτητη, αλλά ο τρόπος που θα γίνει εξαρτάται από την προϋπολογιζόμενη αξία της. Οι υποψήφιοι καλούνται να υποβάλλουν φάκελο δικαιολογητικών, τεχνικής προσφοράς και οικονομικής προσφοράς. Καθορίζονται τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων και οι προθεσμίες διενέργειας του διαγωνισμού και η χρονική ισχύς της προσφοράς των υποψηφίων. Οι υποψήφιοι έχουν δικαίωμα να προσφύγουν τόσο κατά της διακήρυξης, όσο και κατά του αποτελέσματος του διαγωνισμού αλλά και για λόγους νομιμότητας. Κριτήριο ανάθεσης μπορεί να είναι η οικονομική προσφορά ή η πλέον συμφέρουσα προσφορά, δηλαδή ο συνδυασμός οικονομικής και τεχνικής. Για ειδικές περιπτώσεις προβλέπεται η απ' ευθείας ανάθεση ή ανάθεση με διαπραγματεύσεις με ή χωρίς δημοσίευση (ΕτΚ, 2007β).

Στον προμηθευτή στον οποίο κατακυρώθηκε ο διαγωνισμός αποστέλλεται σχετική ανακοίνωση με την προθεσμία υπογραφής της σύμβασης, η οποία περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, και καθορίζεται η υποχρέωση προσκόμισης εγγύησης συμμετοχής και καλής εκτέλεσης. Τέλος καθορίζονται διατάξεις για την παραλαβή των προϊόντων, τους ελέγχους των προϊόντων, τις πληρωμές καθώς και το χειρισμό ενδεχόμενων διαφορών (ΕτΚ, 2007β).

#### **2.2.5 Λοιπή σχετική νομοθεσία**

Το **Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθ.4 του 2002** αφορά την **εκτέλεση ενεργειών τεχνικής βοήθειας – στήριξης** και τη διαχείριση των αντίστοιχων πόρων. Προσδιορίζονται οι κατηγορίες ενεργειών και δαπανών, ο τρόπος ορισμού των διαχειριστών των δαπανών, οι διαδικασίες προκήρυξης, ανάθεσης και πληρωμής, τα αναγκαία δικαιολογητικά και κάθε λεπτομέρεια σχετική με την εκτέλεση ενεργειών

τεχνικής βοήθειας – στήριξης, και ιδίως της προμήθειας αγαθών και της παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν την κάλυψη λειτουργικών δαπανών ή εκείνων που παρέχονται στο πλαίσιο επιτροπών ή ομάδων εργασίας, καθώς και τη διαχείριση των αντίστοιχων πόρων από τις αρμόδιες υπηρεσίες. Επίσης ρυθμίζονται θέματα σχετικά με την ανάθεση σε ενδιάμεσους φορείς της εφαρμογής μέτρων ή προγραμμάτων τεχνικής βοήθειας (ΕτΚ, 2002).

Οι ενέργειες τεχνικής βοήθειας – στήριξης αφορούν τον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό, την προετοιμασία, την αξιολόγηση, τη διαχείριση, την παρακολούθηση, τη δημοσιότητα, την εφαρμογή και τον έλεγχο του Κ.Π.Σ., των επιχειρησιακών προγραμμάτων, των κοινοτικών πρωτοβουλιών, του Ταμείου Συνοχής και των πράξεων που εντάσσονται σε αυτά και χρηματοδοτούνται από εθνικούς ή κοινοτικούς πόρους μέσω του προϋπολογισμού δημοσίων επενδύσεων (ΕτΚ, 2002).

Οι διατάξεις του **Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (Νόμος υπ' αριθ. 2690/1999)** εφαρμόζονται αυτεπαγγέλτως στο Δημόσιο, στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και στα άλλα πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Καθορίζονται οι κανόνες υποβολής αίτησης για έκδοση διοικητικής πράξης, οι προθεσμίες διεκπεραίωσης των υποθέσεων από τη Διοίκηση, το δικαίωμα πρόσβασης των ενδιαφερομένων σε σχετικά έγγραφα, ο τρόπος εξασφάλισης της αμεροληψίας, η δυνατότητα μεταβίβασης της αρμοδιότητας των διοικητικών οργάνων σε άλλα όργανα, οι προθεσμίες και οι δυνατοί τρόποι υποβολής εγγράφων από τους ενδιαφερόμενους. Ρυθμίζεται η συγκρότηση και σύνθεση των συλλογικών οργάνων της διοίκησης και οι κανόνες λειτουργίας, συνεδριάσεως και λήψης αποφάσεως από αυτά. Ορίζονται το περιεχόμενο και ο τύπος της διοικητικής πράξης, η πιθανή δημοσίευση και η κοινοποίησή της, η δυνατότητα γνώμης – πρότασης άλλου οργάνου και η δυνατότητα ανάκλησης της πράξης. Προβλέπεται η δυνατότητα του ενδιαφερόμενου να ζητήσει την ανάκληση ή τροποποίηση της διοικητικής πράξης (αίτηση θεραπείας), είτε από την αρχή που προΐσταται εκείνης που εξέδωσε τη πράξη, την ακύρωσή της (ιεραρχική προσφυγή). Τέλος προτείνεται η κατάρτιση Χαρτών Υποχρεώσεων που καθορίζουν όλα τα ζητήματα σχετικά με τις συναλλαγές με τους πολίτες (ΕτΚ, 1999).

Ο σχεδιασμός, τα προγράμματα για την επιστημονική έρευνα και τεχνολογία και η εκτέλεσή τους διέπονται από το **Νόμο 1514/1985 και την τροποποίηση αυτού με το**



**Νόμο 2919/2001.** Η χάραξη και η άσκηση της εθνικής πολιτικής στους τομείς της επιστημονικής έρευνας και τεχνολογίας ανήκουν στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Ανάπτυξης. Ειδικότερα στο πλαίσιο του Π.Α.Ε.Τ., προβλέπεται η αξιολόγηση και χρηματοδότηση σχετικών προτάσεων προγραμμάτων ή έργων. Με ειδική αιτιολογημένη απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης επιτρέπεται, κατά παρέκκλιση από κάθε γενική ή ειδική σχετική διάταξη, να ανατίθενται απευθείας με σύμβαση έργου οι μελέτες, έρευνες και αξιολογήσεις σε ειδικούς έλληνες ή αλλοδαπούς επιστήμονες, εμπειρογνώμονες ή σε ειδικά γραφεία ή εταιρείες και γενικά σε νομικά πρόσωπα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής. Με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Ανάπτυξης, μπορεί να συνιστώνται επιχειρήσεις με σκοπό την εφαρμογή και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της επιστημονικής έρευνας και τεχνολογίας. Παρουσιάζεται επιπλέον το Εθνικό Συμβούλιο Έρευνας και Τεχνολογίας (Ε.Σ.Ε.Τ.) και οι σχετικοί με αυτό κανονισμοί, καθώς και το πρόγραμμα ανάπτυξης έρευνας και τεχνολογίας (Π.Α.Ε.Τ.) με τις σχετικές διατάξεις για την υλοποίησή του και την διαχείριση των πόρων του. Στο νόμο αυτό καθορίζονται επίσης τα ζητήματα που αφορούν τη σύσταση, οργάνωση και λειτουργία ερευνητικών φορέων στη χώρα μας, όπως κατηγοριοποίηση, στελέχωση, αρμοδιότητες, αμοιβές, διαχείριση πόρων (ΕτΚ, 1985, 2001).

### **2.3 Εφαρμογή προτύπου ISO 9001 σε δημόσιους οργανισμούς**

Στην παράγραφο 7.4, το πρότυπο ISO 9001 ορίζει την απαίτηση για την αξιολόγηση των προμηθευτών. Ο οργανισμός οφείλει να αξιολογεί και να επιλέγει τους προμηθευτές με βάση την ικανότητά τους να προμηθεύουν προϊόν σε συμφωνία με τις απαιτήσεις του οργανισμού. Πρέπει να καθιερώνονται κριτήρια επιλογής, αξιολόγησης και επαναξιολόγησης. Η απόδοση των προμηθευτών πρέπει να ελέγχεται ανά διαστήματα και να διατηρούνται αρχεία των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων (Λεώπουλος, 2006).

Σε ένα δημόσιο οργανισμό όμως οι προμήθειες γίνονται σύμφωνα με τον Κανονισμό Προμηθειών Δημοσίου που παρουσιάστηκε παραπάνω, δηλαδή με

διαγωνισμό. Συνεπώς κάθε φορά που χρειάζεται να γίνει κάποια προμήθεια επιλέγεται ο υποψήφιος προμηθευτής που υπέβαλλε την πιο συμφέρουσα προσφορά, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη τυχόν προηγούμενη συνεργασία μαζί του. Επειδή λοιπόν ένας δημόσιος οργανισμός δεν μπορεί να υιοθετήσει την συγκεκριμένη παράγραφο του Προτύπου, όπως κανονικά οφείλει, πρέπει να ζητήσει την εξαίρεση της απαίτησης αυτής όπως προβλέπεται στο κεφάλαιο 1 του Προτύπου.

#### **2.4 Ανάγκη εξασφάλισης διαχειριστικής επάρκειας – συστήματα διαχειριστικής επάρκειας**

Τα δημόσια έργα χρηματοδοτούνται στην ουσία από το κοινωνικό σύνολο και καλούνται να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του, γεγονός που δημιουργεί την απαίτηση για διαφάνεια σε όλες τις σχετικές διαδικασίες αλλά και διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων.

Η ευρωπαϊκή και ελληνική νομοθεσία που εξετάστηκε παραπάνω και αφορά τα δημόσια έργα (συγχρηματοδοτούμενα ή μη) και συμβάσεις δημιουργεί επίσης κάποιες επιπρόσθετες απαιτήσεις. Οι έλεγχοι της πορείας των έργων είναι εντατικοί και υπάρχει σαφής απαίτηση για πλήρη αναφορά σχετικά με την χρήση των πόρων και την ανταπόκρισή τους στο φυσικό αντικείμενο του έργου. Συνεπώς πρέπει οι φορείς να διαθέτουν διαδικασίες αποτύπωσης της πορείας των έργων με ακρίβεια και διαφάνεια για να αποδεικνύουν την ικανότητά τους για υλοποίηση των έργων σύμφωνα με το πρόγραμμα και τις απαιτήσεις του.

Ο οργανισμός που υλοποιεί συγχρηματοδοτούμενα δημόσια έργα πρέπει με συγκεκριμένες και σαφείς διαδικασίες να παρακολουθεί τα προγράμματα χρηματοδότησης, να φροντίζει για την ένταξη του έργου σε Επιχειρησιακό Πρόγραμμα και να ασκεί αποτελεσματική οικονομική διαχείριση του έργου. Επιπλέον η απαίτηση για επικοινωνία με τις διαχειριστικές και άλλες αρχές δημιουργεί την ανάγκη, οι φορείς που αναλαμβάνουν την εκτέλεση δημοσίων έργων να είναι οργανωμένοι με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζουν όχι μόνο την δική τους

εύρυθμη λειτουργία αλλά και την απροβλημάτιστη επικοινωνία και συνεργασία με τις αρχές αυτές.

Η απαίτηση για το διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων που αφορούν τα συγχρηματοδοτούμενα έργα, σε συνδυασμό με την απαίτηση για βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, δημιουργούν επίσης την ανάγκη για έναν νέο τύπο οργάνωσης των φορέων, ικανό να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Ακόμα και στην περίπτωση που ένας οργανισμός αναθέσει την εκτέλεση του έργου σε άλλον οργανισμό, οφείλει να προετοιμάζει ο ίδιος το έργο, να παρακολουθεί την πορεία του και να δίνει αναφορές. Οι προπαρασκευαστικές ενέργειες για την υλοποίηση ενός έργου (ωρίμανση έργου) είναι καθοριστικής σημασίας για τη σωστή εκτέλεσή του, συνεπώς είναι συνετό να καθορίζονται με λεπτομέρεια οι ακολουθούμενες διαδικασίες.

Για να μπορούν λοιπόν οι οργανισμοί να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις που προκύπτουν από την ανάληψη υλοποίησης δημοσίων έργων, πρέπει να εντάξουν στην λειτουργία τους νέες διαδικασίες για τον σωστό χειρισμό ενεργειών όπως προετοιμασία του έργου, ανάθεση συμβάσεων, παρακολούθηση του έργου, επικοινωνία με τις αρχές ελέγχου, απολογισμός αποτελεσμάτων υλοποίησης και έκδοση αναφορών.

Δημιουργείται συνεπώς η ανάγκη για ένα νέο σύστημα οργάνωσης των φορέων υλοποίησης έργων δημοσίου χαρακτήρα, η οποία ενισχύεται και τυπικά με την απαίτηση που θέτει η Ευρωπαϊκή Ένωση στα κράτη μέλη να αποδεικνύουν τα μέτρα που λαμβάνουν για τη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας στο πλαίσιο της προγραμματικής περιόδου 2007 - 2013. Η απαίτηση αυτή αποτυπώνεται και στο κείμενο του ΕΣΠΑ με την αναφορά δημιουργίας ελληνικού κανονισμού. Οφείλουν δηλαδή οι οργανισμοί να εφαρμόσουν ένα *Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας*.

## 2.5 Συστήματα Ποιότητας σε δημόσιους φορείς του εξωτερικού

Το Ηνωμένο Βασίλειο έχει τη μεγαλύτερη εμπειρία στα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας, με το BS 5750, που είναι προγενέστερο του ISO 9000. Στο Ηνωμένο Βασίλειο υπήρξε μέχρι σήμερα μεγάλη απορρόφηση του προτύπου από τις δημόσιους φορείς. Δεκάδες υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης, με αρμοδιότητες για τη συντήρηση των πάρκων, για τις δημοτικές πισίνες, την συντήρηση του οδικού δικτύου, έχουν εφαρμόσει το πρότυπο ISO 9000 και έχουν επιχειρήσει την πιστοποίηση των συστημάτων ποιότητας τους. Μεγάλος αριθμός λειτουργικών μονάδων των κρατικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου του Υπουργείου Οικονομικών και Εσωτερικών Εσόδων (Treasury and Inland Revenue), καθώς και επιχειρήσεις κοινής ωφελείας, όπως η αρχή ύδρευσης, καθώς και άλλοι δημόσιοι φορείς, όπως η Αστυνομία, έχουν εγκαταστήσει συστήματα ποιότητας.

Στη Φινλανδία, οι τοπικές κοινότητες έχουν θέσει σε εφαρμογή ένα σχέδιο με τίτλο «Ποιότητα και Κοινωνία» (Quality and Community) με βάση το πρότυπο ISO 9000. Στο Βέλγιο, η δημόσια αρχή μεταφορών των Βρυξελλών έχει ένα σύστημα ποιότητας βασισμένο στο ISO 9000. Τα λεωφορεία, τραμ και τα τρόλεϊ της δημόσιας αρχής τη μεταφορών της Γενεύης, όπου βρίσκεται η Κεντρική Γραμματεία του ISO, έχει πιστοποίηση ISO 9000. Στη Γαλλία, ένας από τους πρώτους οργανισμούς που πιστοποιήθηκε με το πρότυπο ISO 9001:2000 ήταν η υπηρεσία δημοσίων έργων της Λυών. Σε όλο τον κόσμο υπάρχουν πολλά άλλα παραδείγματα εφαρμογής συστημάτων ποιότητας από κυβερνητικές υπηρεσίες, όπως στις Ηνωμένες Πολιτείες, το Μεξικό και τη Σιγκαπούρη. Ίσως το πιο φιλόδοξο σχέδιο όλων είναι στη Μαλαισία, που έχει αποφασίσει να εφαρμόσει το πρότυπο ISO 9000 σε όλους τους τομείς στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης (Lawrence, 2001).

Στο Ελ Σαλβαδόρ, στην Κεντρική Αμερική, το τελωνειακό σύστημα ήταν ένα σοβαρό πρόβλημα για την κυβέρνηση, το Υπουργείο Οικονομικών, αλλά και για τους εισαγωγείς και εξαγωγείς. Υπήρχαν προβλήματα σχετικά με τις συνθήκες υγιεινής, καθυστερήσεις στις τελωνειακές διαδικασίες, υπερβολικά μεγάλοι χρόνοι αποστολής εμπορευμάτων, καταχρήσεις, συσσώρευση των εμπορευμάτων σε κράτηση και εκατοντάδες τόνοι εγκαταλελειμμένων αγαθών. Με την εφαρμογή συστήματος

διαχείρισης ποιότητας κατά ISO 9000 η τελωνειακή υπηρεσία μεταμορφώθηκε στην πιο σύγχρονη της περιοχής με πολύ πιο γρήγορους χρόνους απόκρισης, θεαματική βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στην πράξη δεν υπήρχαν πλέον καταγγελίες και υπήρξε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (Lawrence, 2001).

Το Υπουργείο Επιστήμης και Τεχνολογίας της Δημοκρατίας της Κίνας στο πλαίσιο της περιόδου του δέκατου (10<sup>ου</sup>) πενταετούς πλάνου (10<sup>th</sup> Five-year Plan period) και του Εθνικού Προγράμματος Υψηλής Τεχνολογίας Έρευνας και Ανάπτυξης – Πρόγραμμα 863 (National High-Tech R&D Program / 863 Program) υιοθετεί σύστημα διαχείρισης έργων που περιλαμβάνει τον υπολογισμό του συνολικού προϋπολογισμού και του συνολικού κόστους, και σύστημα ευθύνης του υπευθύνου του έργου. Για να συγκεντρώσει πόρους και να επικεντρωθεί σε βασικά θέματα, τα βασικά έργα τα διαχειρίζεται η γενική ομάδα εμπειρογνομόνων. Όσον αφορά διαχείριση του προϋπολογισμού για την E & A, τα έργα προτεραιότητας θα χρηματοδοτηθούν κυρίως από την κυβέρνηση και θα υιοθετήσουν ένα σύστημα προϋπολογισμού του έργου (MoST, χ.χ.) .

Το Υπουργείο Έργων του Bahrain ανακοίνωσε την έναρξη του έργου για την εφαρμογή και πιστοποίηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008, με σκοπό την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρείται ως ένα σωστό βήμα για την ενσωμάτωση της λειτουργίας και άλλων στρατηγικών πρωτοβουλιών όπως Σύστημα Διαχείρισης Έργων και Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων (MoW, 2009).

## **2.6 Επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας κατά τη μεταβατική περίοδο**

Μέχρι την εφαρμογή του προτύπου ΕΛΟΤ 1429 οι οργανισμοί που ενδιαφέρονται για την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων της Προγραμματικής Περιόδου 2007 – 2013, θα πρέπει να εφαρμόζουν σύστημα διαχείρισης με τεκμηριωμένες διαδικασίες για τις λειτουργίες του προγραμματισμού και ωρίμανσης έργων και ενεργειών, διενέργειας διαγωνισμού και ανάθεσης συμβάσεων, παρακολούθησης και πιστοποίησης φυσικού αντικείμενου και οικονομικής διαχείρισης έργου. Αρμόδιες

για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας κατά τη μεταβατική περίοδο είναι οι Ειδικές Υπηρεσίες (ΕΥ) (ΥΠΟΙΟ, 2008).

Οι φορείς που θα αναλάβουν συγχρηματοδοτούμενα έργα ομαδοποιούνται (ΥΠΟΙΟ, 2008) σε τρεις κατηγορίες :

- Στην *κατηγορία Α* περιλαμβάνονται τα έργα με τεχνικό αντικείμενο(δημόσια έργα υποδομής), όπως οικοδομικά, συγκοινωνιακά, λιμενικά κ.α., καθώς και οι απαιτούμενες για αυτά τεχνικές μελέτες (επιβεβαίωση τύπου Α)
- Στην *κατηγορία Β* περιλαμβάνονται τα έργα χωρίς τεχνικό αντικείμενο(υπηρεσίες και προμήθειες), όπως έργα προμήθειας και εγκατάστασης εξοπλισμού, συμβουλευτικής κ.α. (επιβεβαίωση τύπου Β)
- Στην *κατηγορία Γ* περιλαμβάνονται οι ειδικές δράσεις, δηλαδή δράσεις ΕΚΤ και λοιπές δράσεις που υλοποιούνται με ίδια μέσα (επιβεβαίωση τύπου Γ)

#### **Απαίτηση 1:** Επάρκεια εφαρμοζόμενου κανονιστικού πλαισίου

Ο οργανισμός οφείλει να διασφαλίζει ότι η υλοποίηση των έργων γίνεται σύμφωνα με τους κανόνες του Κοινοτικού και Εθνικού Δικαίου και ότι το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του επιτρέπει την υλοποίηση πράξεων (ΥΠΟΙΟ, 2008).

**Απαίτηση 2:** Οργανωτική δομή(απαραίτητες υπηρεσίες και όργανα του δικαιούχου και αντίστοιχες διαδικασίες)

Ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει εγκεκριμένο οργανόγραμμα που περιλαμβάνει τις απαραίτητες υπηρεσίες και όργανα για την εκτέλεση των λειτουργιών του. Οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να αποτελούν αυτόνομες λειτουργικές μονάδες ή να είναι υποσύνολα άλλων μονάδων ή οργάνων. Πρέπει να καλύπτουν τις διαδικασίες προγραμματισμού έργων και ενεργειών, σχεδιασμού και ωρίμανσης έργων, διενέργειας διαγωνισμού και ανάθεσης-διαχείρισης σύμβασης, παρακολούθησης και πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου και οικονομικής διαχείρισης έργου. Οι αρμοδιότητες των μονάδων ή οργάνων θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες και διακεκριμένες (ΥΠΟΙΟ, 2008).

### **Απαίτηση 3:** Τεκμηρίωση διαδικασιών διαχείρισης/ύπαρξη εγχειριδίου

Οι παραπάνω διαδικασίες πρέπει να περιγράφονται σε εγχειρίδιο διαδικασιών. Σε περίπτωση που ο δικαιούχος: (α) διαθέτει σε ισχύ σύστημα διαχείρισης ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 ή παρόμοιο πρότυπο, (β) το πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης καλύπτει την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα και (γ) το σύστημα διαχείρισης ποιότητας καλύπτει τις υπηρεσίες/όργανα της απαίτησης 2, καλύπτεται η απαίτηση 3 με διοικητική επαλήθευση. Στην περίπτωση όμως που ο δικαιούχος χρησιμοποιεί τεκμηριωμένες διαδικασίες με δικό του σύστημα, που καλύπτουν τις υπηρεσίες/όργανα της απαίτησης 2, η ικανοποίηση της απαίτησης 3 επιβεβαιώνεται με διενέργεια επιθεώρησης-αυτοψίας στην έδρα του δικαιούχου από στελέχη της ΕΥ (ΥΠΟΙΟ, 2008).

### **Απαίτηση 4:** Ελάχιστες προϋποθέσεις επάρκειας υλικοτεχνικής υποδομής

Ο δυνητικός δικαιούχος οφείλει να εξασφαλίζει την ύπαρξη της απαραίτητης, για τη λειτουργία του, υλικοτεχνικής υποδομής που περιλαμβάνει μηχανογραφημένη οικονομική διαχείριση, τήρηση λογιστικού σχεδίου, ηλεκτρονική παρακολούθηση έργων, ηλεκτρονική διασύνδεση με βάσεις πληροφοριών, βιβλιοθήκη με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, τεχνική υποστήριξη της υποδομής και χώρους-τρόπους ασφαλούς φύλαξης αρχείων και πληροφοριών (ΥΠΟΙΟ, 2008).

Σε περίπτωση μη ικανοποίησης των παραπάνω απαιτήσεων και συνεπώς απόρριψη της αίτησης επιβεβαίωσης, η απόφαση αυτή πρέπει να τεκμηριώνεται. Οι δικαιούχοι που λαμβάνουν επιβεβαίωση της διαχειριστικής τους επάρκειας κατά την μεταβατική περίοδο, οφείλουν να πιστοποιηθούν αργότερα σύμφωνα με το ελληνικό πρότυπο διαχείρισης έργων (ΥΠΟΙΟ, 2008).

## **2.7 Το ελληνικό πρότυπο διαχείρισης έργων**

Στην προσπάθεια να εξασφαλιστεί η μέγιστη απορρόφηση των πόρων της προγραμματικής περιόδου 2007 – 2013, η διασφάλιση της αποδοτικότητας στην χρήση των ευρωπαϊκών πόρων και η αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων για ανάπτυξη, δημιουργήθηκε το ελληνικό πρότυπο διαχείρισης έργων, δηλαδή το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 που αφορά την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των οργανισμών που επιθυμούν να υλοποιήσουν έργα δημοσίου χαρακτήρα.

Σύμφωνα με Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ) ορίζεται η απαίτηση για επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων της προγραμματικής περιόδου 2007 – 2013 σύμφωνα με το ελληνικό πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 και τους οδηγούς εφαρμογής του. Ορίζεται ο διαχωρισμός της διαχειριστικής επάρκειας των οργανισμών σε τρία (3) επίπεδα, καθώς και οι απαιτήσεις για τους φορείς πιστοποίησης σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1432 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – Απαιτήσεις για διεργασίες αξιολόγησης και αξιολογητές». Η επιβεβαίωση που έχουν λάβει οι οργανισμοί κατά την μεταβατική περίοδο ισχύει μέχρι τις 30 Σεπτεμβρίου 2010, ενώ θα πρέπει να έχουν ήδη αιτηθεί την πιστοποίησή τους σύμφωνα με το πρότυπο. Μέχρι το τέλος του 2010 οι δικαιούχοι θα πρέπει να έχουν λάβει την επιβεβαίωση πιστοποίησης (ΕτΚ, 2009).

## **2.8 Νέα ρύθμιση για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας**

Σύμφωνα με το άρθρο 10 παρ. 11 του Ν.3840/2010 (ΦΕΚ 53/Α/31.03.2010) η διαχειριστική επάρκεια των δικαιούχων, επιβεβαιώνεται από αρμόδια διαχειριστική αρχή εφόσον, οι φορείς εφαρμόζουν σύστημα τεκμηρίωσης διαδικασιών για τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της ανάθεσης και διαχείρισης συμβάσεων, της παρακολούθησης και πιστοποίησης φυσικού αντικείμενου και της οικονομικής διαχείρισης. Διαζευκτικά είναι δυνατή η επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχου σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ελληνικού προτύπου ΕΛΟΤ 1429 (ΕτΚ, 2010).



Οι βασικές απαιτήσεις οι οποίες καθορίζονται για τους δικαιούχους είναι οι ακόλουθες (ΥΠΟΑΝ, 2010) :

1. Η συμβατότητα του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας του δικαιούχου με το κοινοτικό και εθνικό νομοθετικό και κανονιστικό δίκαιο σχετικά με την ανάθεση και υλοποίηση δημοσίων συμβάσεων.
2. Ο ορισμός των υπηρεσιών ή και των αρμοδίων οργάνων του που είναι υπεύθυνα για τις διαδικασίες προγραμματισμού, ανάθεσης και διαχείρισης συμβάσεων, παρακολούθησης και πιστοποίησης του φυσικού αντικειμένου και οικονομικής διαχείρισης έργου.
3. Η τεκμηρίωση των ανωτέρω διαδικασιών με τη μορφή εγχειριδίου ή εγγράφων οδηγιών, που χρησιμοποιεί για την λειτουργία του ο δικαιούχος
4. Η επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής του δικαιούχου, η οποία διασφαλίζει επαρκή λειτουργικότητα και ασφαλή αποθήκευση – διαχείριση πληροφοριών και αρχείων.

Η διαχειριστική επάρκεια των δικαιούχων επιβεβαιώνεται από τις Ειδικές Υπηρεσίες που ασκούν καθήκοντα διαχείρισης των επιχειρησιακών προγραμμάτων της προγραμματικής περιόδου 2007-2013 (Διαχειριστικές Αρχές/ Ενδιάμεσες Διαχειριστικές Αρχές ή Ενδιάμεσοι Φορείς Διαχείρισης), με την έκδοση σχετικού εγγράφου επιβεβαίωσης της επάρκειας του δικαιούχου, από τον αρμόδιο Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα (ΥΠΟΑΝ, 2010).

Ανάλογα με το είδος των πράξεων που προτίθεται να αναλάβει ο δικαιούχος φορέας, η επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας κατηγοριοποιείται ως εξής (ΥΠΟΑΝ, 2010):

- Επιβεβαίωση τύπου Α, για πράξεις με τεχνικό αντικείμενο και πιο συγκεκριμένα δημόσια έργα υποδομής και τεχνικές μελέτες.
- Επιβεβαίωση τύπου Β, για πράξεις δημοσίων συμβάσεων προμηθειών ή υπηρεσιών.
- Επιβεβαίωση τύπου Γ, για πράξεις χωρίς τεχνικό αντικείμενο που υλοποιούνται με ίδια μέσα οι οποίες δύναται να περιλαμβάνουν επί μέρους δημόσιες συμβάσεις μέχρι ποσοστού 30% του συνολικού προϋπολογισμού.

Δικαιούχος ο οποίος δεν διαθέτει διαχειριστική επάρκεια σύμφωνα με τα προηγούμενα δύναται να λάβει έγγραφο επιβεβαίωσης για την εκτέλεση συγκεκριμένης πράξης κατά τα ακόλουθα:

1. Για συνεχιζόμενη πράξη από την προηγούμενη προγραμματική περίοδο για την οποία έχει ήδη εκδοθεί απόφαση ένταξης στο Γ' ΚΠΣ και είτε αποσύρεται από το Γ' ΚΠΣ για να ενταχθεί στο ΕΣΠΑ είτε τμήμα της χρηματοδοτείται από το Γ' ΚΠΣ και τμήμα της από το ΕΣΠΑ (έργα - γέφυρες).
2. Για πράξη που υλοποιείται από δικαιούχο σε μικρό νησί με πληθυσμό μικρότερο των 3.100 κατοίκων κατά την τελευταία απογραφή ή απομακρυσμένη, ορεινή και μειονεκτική περιοχή κατά την έννοια της Οδηγίας 75/268/ΕΟΚ, όπως εκάστοτε ισχύει. Ειδικότερα για τους δικαιούχους αυτούς και για τις πράξεις που αφορούν δημόσια έργα υποδομής ή προμήθειες και υπηρεσίες, η διευθύνουσα και η οικονομική υπηρεσία δεν απαιτείται να εντάσσονται στην οργανωτική δομή του δικαιούχου, σύμφωνα και με τα οριζόμενα στην κείμενη νομοθεσία.
3. Για συγκεκριμένη πράξη για την υλοποίηση της οποίας απαιτούνται ειδικές προδιαγραφές απαιτήσεων.

# Κεφάλαιο 3

Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008

## **Κεφάλαιο 3 – Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008**

### **3.1 Γενικά**

Τα έργα δημοσίου χαρακτήρα καλύπτουν ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και γενικότερα αποσκοπούν στην ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Στα έργα αυτά περιλαμβάνονται τα συγχρηματοδοτούμενα έργα της προγραμματικής περιόδου 2008-2013, αλλά και γενικότερα τα έργα που λαμβάνουν δημόσια χρηματοδότηση από εθνικούς ή κοινοτικούς πόρους (ΕΛΟΤ, 2008στ).

Η ανάπτυξη της σειράς προτύπων που αφορούν τη διαχειριστική επάρκεια προέκυψε από την ανάγκη βελτίωσης των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου των πράξεων που εκτελούνται στο πλαίσιο των αναπτυξιακών παρεμβάσεων. Με την εφαρμογή και τη διατήρηση ενός Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας επιδιώκεται η επίτευξη των στόχων των έργων με την αποδοτικότερη αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων (ΕΛΟΤ, 2008στ).

Ο ΕΛΟΤ μέσω της Τεχνικής Επιτροπής ΕΛΟΤ/ΤΕ 95 «Διαχείριση Έργων» εκπόνησε το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα», καθώς και οδηγούς εφαρμογής (ΕΛΟΤ, 2008στ) :

ΕΛΟΤ 1431-1 «Οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης δημοσίων τεχνικών έργων υποδομής»

ΕΛΟΤ 1431-2 «Οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης δημοσίων συμβάσεων προμηθειών και υπηρεσιών»

ΕΛΟΤ 1431-3 «Οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης συγκεκριμένων δράσεων με ίδια μέσα»

### **3.2 Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ)**

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ιδρύθηκε ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, επιχορηγούμενο από το Κράτος και εποπτευόμενο από τον Υπουργό Βιομηχανίας, με το Νόμο 372/76. Από το 1997 ο ΕΛΟΤ λειτουργεί ως Ανώνυμη Εταιρία με το διακριτικό τίτλο ΕΛΟΤ Α.Ε., υπό την εποπτεία του Υπουργού Ανάπτυξης. Ο ΕΛΟΤ συγκροτείται από 8 Διευθύνσεις, 21 Τμήματα, συμπεριλαμβανομένων των 4 τμημάτων των εργαστηρίων δοκιμών και των 3 υπηρεσιακών μονάδων και γραφείων, που υπάγονται απευθείας στο Διευθύνοντα Σύμβουλο και τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου που υπάγεται στο Διοικητικό Συμβούλιο(ΕΛΟΤ, 2008ζ).

Η δραστηριότητα του ΕΛΟΤ αφορά την τυποποίηση, την πιστοποίηση, τα εργαστήρια δοκιμών και την εκπαίδευση :

#### **Τυποποίηση**

Στην Ελλάδα, ο μοναδικός φορέας που είναι υπεύθυνος για την εκπόνηση, έγκριση, έκδοση και διάθεση των Ελληνικών Προτύπων είναι ο ΕΛΟΤ. Η εκπόνηση των Προτύπων γίνεται από Τεχνικές Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας του ΕΛΟΤ στις οποίες εκπροσωπούνται οι ενδιαφερόμενοι φορείς του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα, επιδιώκοντας την επίτευξη της μέγιστης δυνατής συναίνεσης μεταξύ τους. Στο πλαίσιο αυτό, στον ΕΛΟΤ λειτουργούν περισσότερες από 190 Τεχνικές Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας, έχοντας ως μέλη τους πλέον των 1100 διακεκριμένων Ελλήνων επιστημόνων (ΕΛΟΤ, 2008ζ).

#### **Πιστοποίηση**

Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία ο ΕΛΟΤ αναπτύσσει και εφαρμόζει διαδικασίες και συστήματα πιστοποίησης με σκοπό την απονομή σημάτων συμμόρφωσης και τη χορήγηση πιστοποιητικών συμμόρφωσης, τα οποία υποδηλώνουν τη συμμόρφωση προϊόντων, υπηρεσιών, διεργασιών, δραστηριοτήτων, οργανισμών, συστημάτων,

προσώπων ή και συνδυασμό τους με τις απαιτήσεις τυποποιητικών εγγράφων (ΕΛΟΤ, 2008ζ).

Ο ΕΛΟΤ είναι ο μοναδικός οργανισμός Πιστοποίησης από την Ελλάδα, που συμμετέχει μαζί με τους Εθνικούς Οργανισμούς πλέον των 30 άλλων χωρών στο Διεθνές Δίκτυο Φορέων Πιστοποίησης (IQNet), χορηγώντας παράλληλα με το πιστοποιητικό ΕΛΟΤ και το Πιστοποιητικό IQNet, εξασφαλίζοντας έτσι την αμοιβαία αναγνώριση και αποδοχή των πιστοποιητικών του. Ο ΕΛΟΤ είναι διαπιστευμένος για την πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης τόσο από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ), όσο και από τον Ιταλικό Φορέα Διαπίστευσης (SINCERT), ενώ ως φορέας ελέγχου καθώς και για την Πιστοποίηση Προϊόντων είναι διαπιστευμένος από το ΕΣΥΔ (ΕΛΟΤ, 2008ζ).

### **Εργαστήρια Δοκιμών**

Ο ΕΛΟΤ σήμερα διαθέτει τα ακόλουθα εργαστήρια δοκιμών (ΕΛΟΤ, 2008ζ), τα οποία έχουν διαπιστευτεί από το ΕΣΥΔ:

Το *Εργαστήριο Χαμηλής Τάσης*, στο οποίο ελέγχονται οι ηλεκτρικές οικιακές συσκευές, τα φωτιστικά και το ηλεκτρολογικό υλικό

Το *Εργαστήριο Ηλεκτρικών Καλωδίων*, στο οποίο ελέγχονται τα ηλεκτρικά καλώδια χαμηλής τάσης έως 1000V

Το *Εργαστήριο Παιδικών Παιχνιδιών*, στο οποίο ελέγχονται τα παιδικά παιχνίδια

Το *Εργαστήριο Ελέγχου Πολυμερών και Ελαστικών*, στο οποίο ελέγχονται οι πλαστικοί σωλήνες και εξαρτήματα από PVC, PE, PEX, PP και PB και τα προϊόντα πλαστικών και ελαστικών.

### **Πληροφόρηση-Εκπαίδευση**

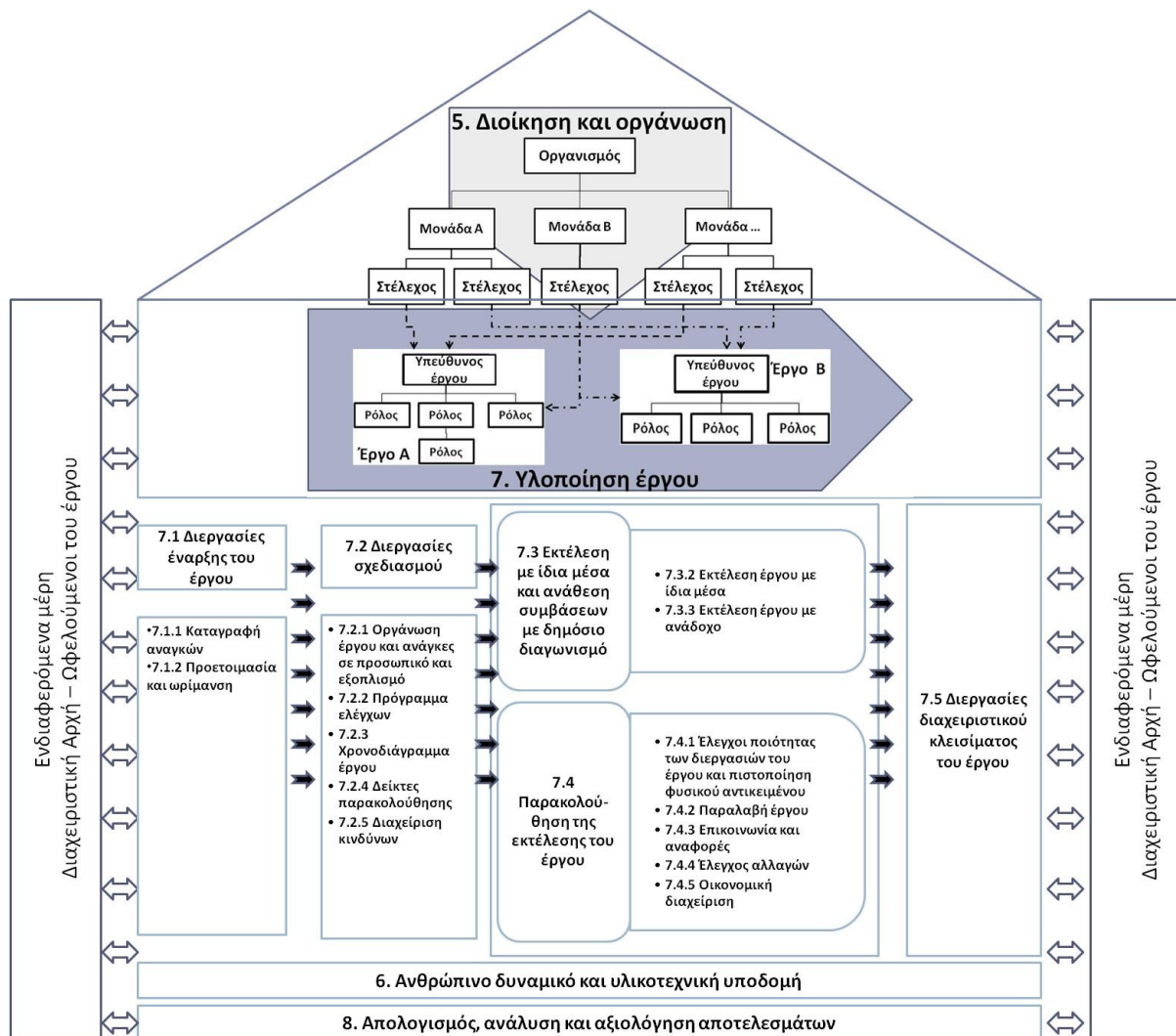
Ο ΕΛΟΤ παρέχει πληροφόρηση είτε ηλεκτρονικά μέσω του διαδικτύου ή μέσω επικοινωνίας με τις υπηρεσίες του, για θέματα Τυποποίησης, Πιστοποίησης, Δοκιμών, Ποιότητας καθώς και Κοινοτικής νομοθεσίας. Διοργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια είτε ανοικτά προς το κοινό ή ενδοεπιχειρησιακά σύμφωνα με απαιτήσεις που καθορίζονται από επιχειρήσεις, φορείς, οργανισμούς κλπ. Η θεματολογία των

σεμιναρίων αυτών σχετίζεται με την Τυποποίηση, την Πιστοποίηση, τις Δοκιμές, την Ποιότητα και συναφή με αυτές αντικείμενα (ΕΛΟΤ, 2008ζ).

### 3.3 Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008

#### Εισαγωγή

Μια μορφή απεικόνισης του συστήματος διαχειριστικής επάρκειας παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα (ΕΛΟΤ, 2008ε).



Σχήμα 2. Υπόδειγμα Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας

Δεδομένου ότι οι ειδικές συνθήκες των διαφόρων οργανισμών που υλοποιούν έργα δημόσιου χαρακτήρα διαφέρουν, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός προδιαγεγραμμένος τρόπος για την εφαρμογή ενός συστήματος διαχειριστικής επάρκειας σύμφωνα με το ΕΛΟΤ 1429 (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Το πρότυπο προβλέπει την κατάταξη των οργανισμών σε επίπεδα διαχειριστικής επάρκειας (ΕΛΟΤ, 2008ε), βάσει του τρόπου κάλυψης των απαιτήσεων του ΕΛΟΤ 1429 και των παρεχόμενων αποδεικτικών στοιχείων ικανοποίησης των απαιτήσεων αυτών.

**Επίπεδο 1:** Αφορά οργανισμούς που διασφαλίζουν ότι κάθε έργο υλοποιείται με τις δικές του διαδικασίες και διεργασίες, βάσει καθορισμένων ελάχιστων απαιτήσεων. Στο επίπεδο αυτό, εξετάζεται εάν ο οργανισμός :

- α) είναι σε θέση να αναγνωρίσει έργα (projects) και να τα υλοποιήσει ανεξάρτητα από τις επαναλαμβανόμενες λειτουργίες του
- β) έχει αντιληφθεί ότι τα έργα πρέπει να υλοποιούνται με ξεχωριστό τρόπο από τις υπόλοιπες δραστηριότητές του, και
- γ) είναι σε θέση να τεκμηριώσει ότι κάθε έργο υλοποιείται με τις δικές του διαδικασίες και διεργασίες, βάσει καθορισμένων ελάχιστων απαιτήσεων.

**Επίπεδο 2:** Αφορά οργανισμούς που διασφαλίζουν κεντρική διαχείριση όλων των έργων που υλοποιούν μέσω μιας μεθοδολογίας διαχείρισης έργων που περιλαμβάνει τυποποιημένες διαδικασίες, διεργασίες και τυποποιημένα "υποδείγματα" σχετικά με τον σχεδιασμό, εκτέλεση, παρακολούθηση και κλείσιμο των έργων.

Στο επίπεδο αυτό, εξετάζεται εάν ο οργανισμός διαθέτει μια κεντρικά ελεγχόμενη μεθοδολογία διαχείρισης έργων, εάν κάθε έργο προγραμματίζεται με βάση τα προβλεπόμενα στην μεθοδολογία αυτή και εάν κάθε νέο έργο προγραμματίζεται παίρνοντας ως πρότυπο ένα παλαιότερο έργο, επιφέροντας σε αυτό τις απαιτούμενες τροποποιήσεις.

**Επίπεδο 3:** Αφορά οργανισμούς οι οποίοι αφού έχουν τυποποιήσει τον τρόπο διαχείρισης των έργων παρακολουθούν συστηματικά, μέσω δεικτών, την επίδοσή



τους και αξιοποιούν τα δεδομένα αυτά για βελτιστοποίηση των διαδικασιών τους και συνεχή βελτίωση.

Στο επίπεδο αυτό, εξετάζεται εάν ο οργανισμός καταγράφει και αξιοποιεί ειδικές μετρήσεις απόδοσης των έργων του και λειτουργεί ένα τμήμα του για την διαχείριση της ποιότητας. Ως ποιότητα στην διαχείριση των έργων νοείται η διασφάλιση της επίτευξης των στόχων τόσο ενός έργου όσο και του συνόλου των έργων τα οποία εκτελεί ή προγραμματίζει ο οργανισμός.

Η ειδοποιός διαφορά του επιπέδου αυτού ως προς το **Επίπεδο 2**, είναι ουσιαστικά η ανάλυση διεργασιών και η συστηματική παρακολούθηση της βελτίωσης του οργανισμού. Ο απώτερος στόχος είναι ο οργανισμός να θέτει σε λειτουργία συνεχείς διεργασίες βελτίωσης με εκ των προτέρων διαχείριση των προβλημάτων μέσω καταγεγραμμένης τεχνογνωσίας και ειδικής τεχνολογίας (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Για την κατάκτηση ενός επιπέδου επάρκειας είναι υποχρεωτική η ικανοποίηση από μέρους του οργανισμού των προβλεπομένων στο συγκεκριμένο επίπεδο, καθώς επίσης και του συνόλου των προβλεπομένων όλων των χαμηλότερων από αυτό επιπέδων (ΕΛΟΤ, 2008γ).

### **3.3.1 Αντικείμενο (κεφάλαιο 1 του ΕΛΟΤ 1429:2008)**

Το πρότυπο καθορίζει τις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούν οι οργανισμοί ώστε να αποδεικνύουν την ικανότητά τους να υλοποιούν έργα δημοσίου χαρακτήρα και να βελτιώνουν συνεχώς τις επιδόσεις τους στη λειτουργία και έλεγχο των διεργασιών τους και χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για:

- α) την επιβεβαίωση της διαχειριστικής τους επάρκειας π.χ. ως δικαιούχων σε συγχρηματοδοτούμενα έργα,
- β) την αυτοαξιολόγησή τους και
- γ) την αναβάθμιση της ικανότητάς τους στην υλοποίηση έργων.

Οι απαιτήσεις του προτύπου είναι γενικές, ισχύουν για οργανισμούς ανεξαρτήτως νομικής μορφής, μεγέθους ή κατηγορίας υλοποιούμενων έργων (ΕΛΟΤ, 2008ε).

### 3.3.2 Τυποποιητικές Παραπομπές (κεφάλαιο 2 του ΕΛΟΤ 1429:2008)

Τα τυποποιητικά έγγραφα ΕΛΟΤ 1431-1, ΕΛΟΤ 1431-2, ΕΛΟΤ 1431-3 και ΕΛΟΤ 1432 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα - Απαιτήσεις για διεργασίες αξιολόγησης και αξιολογητές» περιέχουν διατάξεις οι οποίες, μέσω παραπομπής, αποτελούν διατάξεις του παρόντος προτύπου. Για τις χρονολογημένες παραπομπές δεν εφαρμόζονται οι επόμενες τροποποιήσεις ή αναθεωρήσεις των αναφερόμενων εκδόσεων. Εντούτοις, προτείνεται οι οργανισμοί που εφαρμόζουν το παρόν πρότυπο να χρησιμοποιούν τις ισχύουσες εκδόσεις των τυποποιητικών εγγράφων που αναφέρονται κατωτέρω. Για τις μη χρονολογημένες παραπομπές, εφαρμόζεται η τελευταία έκδοση (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

### 3.3.3 Όροι και Ορισμοί εννοιών (κεφάλαιο 3 του ΕΛΟΤ 1429:2008)

Στο πλαίσιο του προτύπου ισχύουν κάποιοι όροι και ορισμοί εννοιών, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι (ΕΛΟΤ, 2008ε):

**ανάδοχος** : φυσικό ή νομικό πρόσωπο στον οποίο έχει ανατεθεί με δημόσια σύμβαση, από τον οργανισμό, η εκτέλεση του έργου ή μέρους του

**δημόσια τεχνικά έργα** : δημόσιες συμβάσεις που έχουν ως αντικείμενο την υλοποίηση τεχνικών έργων

**δημόσιες συμβάσεις** : συμβάσεις εξ επαχθούς αιτίας, οι οποίες συνάπτονται γραπτώς μεταξύ ενός ή περισσοτέρων οικονομικών φορέων και μιας ή περισσοτέρων αναθετουσών Αρχών και έχουν ως αντικείμενο την εκτέλεση έργων, την προμήθεια προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών

**διαδικασία** : καθορισμένος τρόπος για την εκτέλεση μιας διεργασίας ή δραστηριότητας

**διαχειριστική Αρχή** : Αρχή που είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση και την υλοποίηση Επιχειρησιακού Προγράμματος σύμφωνα με την αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης

**διεργασία** : σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων με αλληλεπιδράσεις που μετασχηματίζουν εισερχόμενα σε αποτελέσματα με σκοπό την προσθήκη αξίας

**διευθύνουσα υπηρεσία** : υπηρεσία του οργανισμού που είναι αρμόδια για την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την επίβλεψη της εκτέλεσης των τεχνικών έργων

**δραστηριότητα** : συνιστώσα εργασία που εκτελείται κατά τη διάρκεια του έργου

**κύριος του έργου** : οργανισμός για λογαριασμό του οποίου καταρτίζεται η σύμβαση ή υλοποιείται το έργο και ο οποίος καθορίζει τους όρους υλοποίησής του.

**συγχρηματοδοτούμενο έργο** : έργο το οποίο χρηματοδοτείται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους

**σύμβαση** : γραπτή συμφωνία για την υλοποίηση του έργου ή μέρους αυτού όπου προσδιορίζονται το φυσικό αντικείμενο του έργου, η χρονική διάρκεια και οι τυχόν ενδιάμεσες προθεσμίες, ο προϋπολογισμός έργου, το εφαρμοστέο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο εκτέλεσης του έργου, οι όροι παραλαβής από το φορέα καθώς και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων

**φάκελος του έργου** : σύνολο πληροφοριών, πρωτογενών ή μη, που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου τα οποία ταξινομούνται και αρχειοθετούνται σε ενιαίο αρχείο από τον οργανισμό υλοποίησης

**ωρίμανση έργου** : σύνολο δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την πλήρη προπαρασκευή του έργου από τη διαπίστωση της ανάγκης μέχρι την εκδήλωση της πρόθεσης του φορέα να εκτελέσει το έργο

**ωφελούμενοι του έργου** : τελικοί χρήστες του προϊόντος του έργου ή οι αποδέκτες του αποτελέσματος του έργου

### **3.3.4 Συστήματα Διαχειριστικής Επάρκειας (κεφάλαιο 4 του ΕΛΟΤ 1429:2008)**

#### **3.3.4.1 Γενικές απαιτήσεις (§ 4.1)**

Ο οργανισμός πρέπει να εγκαταστήσει, να εφαρμόζει, να τεκμηριώνει και να διατηρεί ενεργό ένα Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας(ΣΔΕΠ) ή «σύστημα», για να διασφαλίζει την ικανότητά του να υλοποιεί έργα, σύμφωνα με το εθνικό και κοινοτικό δίκαιο και να βελτιώνει συνεχώς τις επιδόσεις του. Ο οργανισμός οφείλει να προσδιορίζει τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις των διεργασιών και να εξασφαλίζει την διαθεσιμότητα των πόρων και πληροφοριών για την υποστήριξη, τη λειτουργία και την παρακολούθησή τους(ΕΛΟΤ, 2008ε).

#### **3.3.4.2 Απαιτήσεις Τεκμηρίωσης (§ 4.2)**

Η τεκμηρίωση του συστήματος πρέπει να περιλαμβάνει το εγχειρίδιο ΣΔΕΠ, το εγχειρίδιο διαδικασιών, τα απαραίτητα για τη λειτουργία έγγραφα και τα αρχεία που

δημιουργούνται και αποδεικνύουν την εφαρμογή και τα αποτελέσματα των διεργασιών, δραστηριοτήτων και ενεργειών (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Ο Οργανισμός πρέπει να διατηρεί την ευθύνη της συνολικής διαχείρισης στις περιπτώσεις που ανατίθεται σε εξωτερικό οργανισμό η υλοποίηση κάποιων διεργασιών. Το οργανόγραμμα του οργανισμού, η περιγραφή του τρόπου εκτέλεσης των δραστηριοτήτων και των ορίων ευθύνης μπορεί να περιλαμβάνεται στο εγχειρίδιο ΣΔΕΠ. Ο τρόπος εκτέλεσης των δραστηριοτήτων μπορεί να αποτυπώνεται και μέσω διαγραμμάτων ροής. Ο Οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις των διεργασιών (ΕΛΟΤ, 2008γ).

### **3.3.5 Διοίκηση και Οργάνωση (κεφάλαιο 5 του ΕΛΟΤ 1429:2008)**

#### **3.3.5.1 Δέσμευση της Διοίκησης (§ 5.1)**

Η Διοίκηση πρέπει να αποδεικνύει τη δέσμευσή της για τη διασφάλιση της διαχειριστικής επάρκειας και τη συνεχή βελτίωση στην υλοποίηση έργων με τη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος, την εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος, τη διασφάλιση αποτελεσματικής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας, την ανασκόπηση του συστήματος και τη λήψη αποφάσεων για ενέργειες βελτίωσης (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Ο οργανισμός πρέπει να καθορίσει σαφείς στόχους και να εφαρμόζει, αν γίνεται, σύστημα υλικών αμοιβών και ηθικών ανταμοιβών ανάλογα με την επίτευξη των στόχων. Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να υποστηρίζει συστηματικά την υλοποίηση των ενεργειών βελτίωσης που αποφασίζονται (ΕΛΟΤ, 2008γ).

#### **3.3.5.2 Οργάνωση (§ 5.2)**

Ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει την απαιτούμενη διάκριση των ρόλων (καθηκόντων και αρμοδιοτήτων) για την υλοποίηση έργων σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο και την ισχύουσα νομοθεσία (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει τις μονάδες ή τα όργανα ή τα στελέχη που είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό έργων και ενεργειών, το σχεδιασμό και ωρίμανση έργων, τη διενέργεια διαγωνισμού και ανάθεση σύμβασης ή εκτέλεση των έργων με ίδια μέσα, την παρακολούθηση της εκτέλεσης του έργου και πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου, την οικονομική διαχείριση των έργων και τον εσωτερικό έλεγχο, όπου απαιτείται. Ειδικότερα, οι οργανισμοί που υλοποιούν δημόσια τεχνικά έργα πρέπει να διαθέτουν κατάλληλα στελεχωμένη τεχνική υπηρεσία (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Ο οργανισμός, ανεξάρτητα εάν διαθέτει ή όχι νομική υπηρεσία, θα πρέπει να παρακολουθεί τις μεταβολές της νομοθεσίας και να ενημερώνει σχετικά όλες τις μονάδες και τους εμπλεκόμενους με την παραγωγή των έργων. Η νομική υποστήριξη μπορεί να καλύπτεται είτε από νομικούς που υπηρετούν στον Οργανισμό είτε με ανάθεση συγκεκριμένων υποθέσεων σε νομικούς ή από τις νομικές υπηρεσίες άλλων φορέων, εφόσον το θεσμικό πλαίσιο το επιτρέπει(ΕΛΟΤ, 2008γ).

Η διοίκηση πρέπει να ορίζει ένα στέλεχος του οργανισμού, ως Εκπρόσωπο της Διοίκησης, με αρμοδιότητα για την επικοινωνία με εξωτερικά μέρη και κυρίως με τις Διαχειριστικές Αρχές, την παρακολούθηση των διεργασιών του συστήματος, την ευαισθητοποίηση του προσωπικού για την σωστή λειτουργία του συστήματος και την ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την επίδοση του συστήματος για την υλοποίηση έργων και τις ανάγκες βελτίωσης (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Σε κάθε έργο η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να ορίζει υπεύθυνο έργου και ομάδα έργου με σαφώς καθορισμένους ρόλους. Η ομάδα έργου επιλέγεται με βάση την κατηγορία του έργου, τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, τη διαθεσιμότητα των στελεχών και την εμπειρία τους (ΕΛΟΤ, 2008ε).

### **3.3.5.3 Επικοινωνία (§ 5.3)**

Ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει την αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να εξειδικεύουν την πολιτική του οργανισμού στις εργασίες - διαδικασίες του τμήματός τους, και οι εργαζόμενοι να παραλαμβάνουν, εάν απαιτείται, οδηγία εργασίας με τα καθήκοντά τους (ΕΛΟΤ, 2008α). Πρέπει να διασφαλίζεται η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των συντελεστών

ανά έργο και η ενημέρωση των κύριων ενδιαφερομένων για το έργο με παράλληλη τήρηση πρωτοκόλλου και αρχείων (ΕΛΟΤ, 2008ε).

#### **3.3.5.4 Ανασκόπηση του συστήματος και προγραμματισμός (§ 5.4)**

Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να ανασκοπεί σε τακτά χρονικά διαστήματα και τουλάχιστον μια φορά κάθε έτος το σύστημα με σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητάς του, την επανεξέταση των στόχων και τη λήψη αποφάσεων για βελτίωσή του (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Στο πλαίσιο του επιχειρησιακού σχεδιασμού του, ο οργανισμός πρέπει να καταρτίζει με συγκεκριμένη διαδικασία το ετήσιο πρόγραμμα έργων για τα οποία έχει την ευθύνη υλοποίησης. Ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί την τήρηση του ετήσιου προγράμματος, να το επικαιροποιεί και να αναλαμβάνει ενέργειες για την έγκαιρη αντιμετώπιση των αποκλίσεων (ΕΛΟΤ, 2008ε).

#### **3.3.6 Ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή (κεφάλαιο 6 του ΕΛΟΤ 1429:2008)**

##### **3.3.6.1 Ανθρώπινο δυναμικό και περιβάλλον εργασίας (§ 6.1)**

Ο οργανισμός πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες του σε ανθρώπινο δυναμικό, να καταγράφει το διαθέσιμο για τα έργα του προσωπικό και να προσδιορίζει τις ελλείψεις που υπάρχουν. Πρέπει να προβαίνει σε ενέργειες για την κατάλληλη στελέχωση του οργανισμού, την εκπαίδευση/ κατάρτιση/ επιμόρφωση του προσωπικού ή την προσφυγή σε εξωτερικά μέρη ή συνεργάτες. Ο Οργανισμός πρέπει να ορίζει Τεχνικό Ασφαλείας και γιατρό σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (ΕΛΟΤ, 2008γ).

##### **3.3.6.2 Υποδομές, εξοπλισμός και μέσα (§ 6.2)**

Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή για την υποστήριξη των έργων, η οποία είναι επαρκής και διατηρείται κατάλληλα ώστε

να καλύπτει τις ανάγκες για την αποτελεσματική εκτέλεση των διεργασιών του συστήματος (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Ο Οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει υποδομή ΤΠΕ, να καταγράφει και να παρακολουθεί τις κύριες ημερομηνίες και τα στάδια – φάσεις του κάθε έργου, να παρακολουθεί τα βασικά οικονομικά και χρονικά στοιχεία για το σύνολο των έργων και να χρησιμοποιεί το προβλεπόμενο από την νομοθεσία λογιστικό σύστημα. Πρέπει να προβλέπεται επίσης η παραγωγή αναφορών κατά τη λειτουργία του συστήματος (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

### **3.3.7 Υλοποίηση έργου (κεφάλαιο 7 του ΕΛΟΤ 1429:2008)**

#### **3.3.7.1 Διεργασίες έναρξης του έργου (§ 7.1)**

Οι διεργασίες έναρξης του έργου περιλαμβάνουν τις απαιτούμενες ενέργειες για την εξασφάλιση της ωρίμανσης και της χρηματοδότησής του. Ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει ένα Σχέδιο Φακέλου Έργου (ΣΦΕ), το οποίο θα αποτελεί μέρος του εγχειριδίου ΣΔΕΠ και να καταρτίσει τον φάκελο του έργου, τον οποίο συμπληρώνει και επικαιροποιεί σε όλη τη διάρκεια του έργου (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

Ο οργανισμός πρέπει να καθορίζει τους στρατηγικούς του στόχους και να ερευνά την δυνατότητα νέων έργων που δημιουργούν αξία, καλύπτουν ανάγκες και παρέχουν οφέλη σε πιθανούς χρήστες και αποδέκτες των αποτελεσμάτων του έργου. Πρέπει να τα αξιολογεί, να τα ιεραρχεί και να εξετάζει τη σκοπιμότητά τους (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

Θα πρέπει να ενημερώνεται διαρκώς και να εξετάζει τους δυνητικούς τρόπους χρηματοδότησης των έργων, να διαθέτει όλους τους πόρους που είναι απαραίτητοι για την προετοιμασία και την ωρίμανση των έργων, να καταρτίζει σχέδιο προϋπολογισμού, πρόγραμμα μελετών και για έργα που συγχρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), να σχεδιάζει τις διαδικασίες επιλογής ωφελουμένων (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

### 3.3.7.2 Διεργασίες σχεδιασμού (§ 7.2)

Ο οργανισμός, αφού πραγματοποιήσει τις απαιτούμενες μελέτες, πρέπει να καταρτίσει το Σχέδιο Διαχείρισης Έργου (ΣΔΕ) που αποτελεί τμήμα του Φακέλου του έργου και περιλαμβάνει το αντικείμενο του έργου, την οργάνωση του έργου, το πρόγραμμα ελέγχων, το χρονοδιάγραμμα του έργου, δείκτες παρακολούθησης του έργου, την οικονομική διαχείριση και τη διαχείριση κινδύνων (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

Σημαντικό είναι να οργανώνει την διαχείριση, τον έλεγχο και την διοίκηση του έργου λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του, να ορίζει την ομάδα έργου και να κατανέμει τους ρόλους σε αυτήν σύμφωνα με τις ικανότητες και τη μόρφωση των μελών και να προσδιορίζει ενδεχόμενες ανάγκες για εκπαίδευση. Πρέπει επίσης να εξασφαλίσει τους απαιτούμενους πόρους (υλικούς και χρήματα) (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

Θα πρέπει επίσης να καταρτίσει πρόγραμμα ποιοτικών ελέγχων των έργων ανά κατηγορία, τύπο, τεχνική πολυπλοκότητα και οικονομικό μέγεθος, με καθορισμένες ελάχιστες απαιτήσεις αποδοχής και να ορίσει τους υπεύθυνους ελέγχου και την αντιμετώπιση ενδεχόμενων αποκλίσεων (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

Παράλληλα οφείλει να προβαίνει σε χρονικό προγραμματισμό του έργου, να κατανέμει και να αναλύει ιεραρχικά το συνολικό έργο σε επί μέρους φάσεις, να προσδιορίζει τις αλληλεξαρτήσεις των φάσεων και τους απαιτούμενους πόρους, να καθορίζει μηχανισμούς παρακολούθησης του χρονοδιαγράμματος και τον τρόπο χειρισμού των αποκλίσεων (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

Ο οργανισμός θα πρέπει να θέτει δείκτες παρακολούθησης του έργου οι οποίοι θα συνδέουν τις σχέσεις μεταξύ του προς υλοποίηση φυσικού αντικειμένου και του χρονοδιαγράμματος. Οι δείκτες αυτοί πρέπει να συμβάλλουν στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εκτέλεση του έργου και μπορεί να τίθενται και από τη Αρχή χρηματοδότησης του έργου (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

Τέλος θα πρέπει να εντοπίζει, αξιολογεί και ιεραρχεί τους κινδύνους απόκλισης από τους συμβατικούς όρους (ποιοτικούς, χρονικούς, οικονομικής και τεχνικής επάρκειας κλπ) καθώς και τους ενδεχόμενους κινδύνους του έργου και του



προσωπικού από φυσικά και λοιπά αίτια. Πρέπει επίσης να σχεδιάζει την απόκριση στους κινδύνους και την παρακολούθησή τους (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

### **3.3.7.3 Εκτέλεση με ίδια μέσα – ανάθεση συμβάσεων με δημόσιο διαγωνισμό** **(§ 7.3)**

Ο οργανισμός πρέπει να αποφασίζει για τον τρόπο εκτέλεσης του έργου και τον τρόπο ανάθεσης ανάλογα με το είδος του έργου, τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό του και σύμφωνα με τις εφαρμοστέες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις και εγκριτικές πράξεις. Το νομικό πλαίσιο και το εγκεκριμένο οργανόγραμμα του οργανισμού θα πρέπει να είναι σύμφωνα με τις απαιτούμενες διαδικασίες υλοποίησης των (συγχρηματοδοτούμενων ή μη) πράξεων. Στον οργανισμό θα πρέπει να υπάρχει σαφής οργανωτικός διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων οργανικών μονάδων και αντίστοιχων προσώπων, Διευθύνουσας Υπηρεσίας και Προϊσταμένης Αρχής (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

Σε περίπτωση που ο οργανισμός αποφασίζει την εκτέλεση έργου με ίδια μέσα πρέπει να προσδιορίσει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία (εργασίες, παραδοτέα, πόροι, κόστος, χρονοδιάγραμμα), να συγκροτήσει ομάδα έργου και να επικαιροποιήσει το Σχέδιο Διαχείρισης Έργου (ΣΔΕ) από το οποίο θα προκύψει η ανάγκη του οργανισμού για πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού ή απασχόληση μέσω τρίτων ή αγορά μέσω και υλικών ή την παροχή τεχνογνωσίας τρίτων. Πρέπει επίσης να προσδιορίζονται οι διαδικασίες και τα όργανα για την πιστοποίηση, έλεγχο και παραλαβή των παραδοτέων (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

Όταν είναι επιθυμητή η σύναψη συμβάσεων ανάθεσης έργων με εξωτερικούς αναδόχους θα πρέπει να εφαρμόζονται διαδικασίες οι οποίες διασφαλίζουν την τήρηση του εφαρμοστέου θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου σε όλα τα στάδια από την επιλογή της διαδικασίας ανάθεσης έως και την υπογραφή σύμβασης. Ο οργανισμός φροντίζει για τη συμπλήρωση του Φακέλου του έργου, ώστε να προβεί στην κατάρτιση των συμβατικών όρων και των συμβατικών τευχών και στην έγκρισή τους, με σκοπό την ομαλή διεξαγωγή του διαγωνισμού και την τήρηση των αρχών της διαφάνειας και της ίσης μεταχείρισης (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

Επιπροσθέτως ο οργανισμός δημοσιοποιεί τον διαγωνισμό σύμφωνα με τους ισχύοντες για το έργο κανόνες δημοσιότητας και συγκροτεί την επιτροπή που θα διενεργήσει το διαγωνισμό (ΕΛΟΤ, 2008γ). Οφείλει να τηρεί διαδικασίες για τον έλεγχο των στοιχείων συμμετοχής και των προσφορών των υποψήφιων αναδόχων με βάση το εφαρμοστέο θεσμικό πλαίσιο και τους όρους της προκήρυξης (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Μεγάλη σημασία έχει να τηρεί διαδικασίες εξέτασης διαφωνιών όπως ενστάσεις ή προσφυγές ή αιτήσεις ασφαλιστικών μέτρων και να γίνεται εξέταση των διαφωνιών ως προς τη νομιμότητά τους και ως προς την κανονικότητά τους (ΕΛΟΤ, 2008γ).

Ο οργανισμός πρέπει να τηρεί διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων, σε ενδιάμεσο ή τελικό στάδιο του διαγωνισμού, την ανασκόπηση και την υπογραφή σύμβασης με τον ανάδοχο σύμφωνα με τους όρους της διακήρυξης. Τέλος πρέπει να διασφαλίζει την ικανοποίηση των εφαρμοστέων απαιτήσεων για κοινοποίηση και δημοσιοποίηση των αποφάσεων αυτών (ΕΛΟΤ, 2008ε).

#### **3.3.7.4 Παρακολούθηση της εκτέλεσης του έργου (§ 7.4)**

Ο οργανισμός οφείλει να παρακολουθεί και να ελέγχει τη φυσική και οικονομική εξέλιξη του έργου, τον κατάλληλο χειρισμό των μη συμμορφώσεων, αποκλίσεων ή ζητημάτων που προκύπτουν κατά την εκτέλεση και να τηρεί τα στοιχεία στον φάκελο του έργου (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Οφείλει να παρακολουθεί την εκτέλεση του έργου σύμφωνα με το σχέδιο διαχείρισης έργου και να εκτελεί έλεγχο ποσοτήτων και παραδοτέων των έργων μέσω της ομάδας έργου και της επιτροπής παραλαβής. Η παραλαβή και η πιστοποίηση των παραδοτέων γίνεται από τους ορισθέντες αρμοδίους εφαρμόζοντας Πρόγραμμα Ποιοτικού ελέγχου ή πρόγραμμα ελέγχων, ώστε να εξεταστεί αν ικανοποιούνται οι ποιοτικές απαιτήσεις σύμφωνα με το τεχνικό δελτίο και τα έγγραφα ανάθεσης. Η πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου γίνεται με έλεγχο τεκμηρίωσης (εγγράφων και αρχείων) και επιτόπιο έλεγχο ή με έλεγχο των αποδεικτικών στοιχείων εκτέλεσης και των σχετικών βεβαιωτικών εγγράφων. Η αξία

των παραδοτέων πιστοποιείται με βάση τους όρους των συμβατικών τευχών. Τα σχετικά στοιχεία τηρούνται στον φάκελο του έργου (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Λαμβάνοντας υπόψη ενδεχόμενες μεταβολές σε σχέση με τις αρχικές προβλέψεις ο οργανισμός πρέπει να συγκροτεί τα κατάλληλα όργανα και να εφαρμόζει τις διαδικασίες παρακολούθησης και πιστοποίησης των παραδοτέων του έργου για την τμηματική, προσωρινή και οριστική παραλαβή του έργου, (ΕΛΟΤ, 2008ε).

Ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει το σχέδιο διαχείρισης έργου σχετικά με την επικοινωνία ώστε να εξασφαλίζεται η εσωτερική επικοινωνία για την πρόοδο του έργου και η εξωτερική επικοινωνία με την αρμόδια Αρχή χρηματοδότησης (ΕΛΟΤ, 2008γ).

Στην περίπτωση που υπάρξει ανάγκη οποιασδήποτε αλλαγής θα πρέπει ο Οργανισμός να προσδιορίζει, να αξιολογεί και να εγκρίνει τις αλλαγές αυτές πριν από την εκτέλεσή τους, να επικαιροποιεί το Σ.Δ.Ε. και να επιβάλλει στον ανάδοχο η υλοποίησή τους. Ο έλεγχος αλλαγών πρέπει να διασφαλίζει ότι η οποιαδήποτε αλλαγή ενσωματώνεται κατάλληλα και η πληρότητα και η ποιότητα του τελικού προϊόντος του έργου δεν επηρεάζεται δυσμενώς. Τα σχετικά στοιχεία τηρούνται στον φάκελο του έργου (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

Ανάλογα με τη νομική μορφή του οργανισμού, μπορεί από τις ισχύουσες διατάξεις να επιβάλλεται η τήρηση ιδιαίτερου λογιστικού συστήματος/σχεδίου. Πρέπει να διαθέτει διαδικασίες που να διασφαλίζουν την ενημέρωση/επικαιροποίηση του προϋπολογισμού του έργου και τη συστηματική και έγκαιρη παρακολούθηση των δαπανών του έργου. Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει τη νομιμότητα και κανονικότητα των απαιτήσεων πληρωμών και την τεκμηρίωση του οικονομικού αντικείμενου του έργου (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

### **3.3.7.5 Διεργασίες διαχειριστικού κλεισίματος του έργου (§ 7.5)**

Κατά την ολοκλήρωση του έργου πρέπει να τεκμηριώνει ότι έχουν ελεγχθεί και εγκριθεί τα παραδοτέα του έργου, έχει βεβαιωθεί η ολοκλήρωση του οικονομικού αντικείμενου έως και την αποπληρωμή, έχουν υποβληθεί τα προβλεπόμενα σχέδια

συντήρησης ή/και λειτουργίας και έχει συμπληρωθεί ο φάκελος του έργου (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

### **3.3.8 Απολογισμός, ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων (κεφάλαιο 8 του ΕΛΟΤ 1429:2008)**

#### **3.3.8.1 Γενικά (§ 8.1)**

Ο οργανισμός θα πρέπει να επιζητά την αποτελεσματική και αποδοτική μέτρηση, τη συλλογή, ανάλυση και επικύρωση των δεδομένων από τη λειτουργία και έλεγχο των διεργασιών του συστήματος ώστε να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους και να εντοπίζει ευκαιρίες για βελτίωση και αναβάθμιση της διαχειριστικής του ικανότητας (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

#### **3.3.8.2 Εσωτερικές επιθεωρήσεις (§ 8.2)**

Η διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων αποτελεί ευθύνη της διοίκησης του οργανισμού. Πρέπει να καταρτίζει και να υλοποιεί περιοδικό πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων, να καθορίζει διορθωτικές ενέργειες, να καταγράφει τα αποτελέσματα, να ενημερώνει την διοίκηση και να παρακολουθεί την εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

#### **3.3.8.3 Εξωτερικοί έλεγχοι (§ 8.3)**

Ο οργανισμός οφείλει να παρέχει κατά τον εξωτερικό έλεγχο όλα τα στοιχεία και αρχεία που αφορούν έργα που υλοποίησε στο παρελθόν αλλά και έργα που υλοποιεί κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Οφείλει επίσης να καταγράφει τους προβλεπόμενους εξωτερικούς ελέγχους, να τηρεί τις προθεσμίες διατύπωσης αντιρρήσεων ή αποδοχής των αποτελεσμάτων και να υλοποιεί τις σχετικές διορθωτικές ενέργειες. Τα στοιχεία που προκύπτουν πρέπει να αρχειοθετούνται (ΕΛΟΤ, 2008γ).

### 3.3.8.4 Διαχείριση παραπόνων (§ 8.4)

Ο οργανισμός μπορεί να λαμβάνει παράπονα ή καταγγελίες σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των έργων και οφείλει να εξετάζει το βάσιμο ή μη των καταγγελιών, να προβαίνει στις σχετικές ενέργειες και να ενημερώνει τον ενδιαφερόμενο. Τα στοιχεία που προκύπτουν θα πρέπει να τηρούνται σε αρχείο (ΕΛΟΤ, 2008γ).

### 3.3.8.5 Απολογισμός και συμπεράσματα για βελτίωση και μελλοντική αξιοποίηση (§ 8.5)

Ο οργανισμός θα πρέπει με την αξιολόγηση του κάθε έργου να παράγει αντικειμενικά δεδομένα και να τα αξιοποιεί για τη σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης/απολογισμού, για την ανασκόπηση του συστήματος και τον ετήσιο προγραμματισμό έργων. Μπορεί να αξιολογεί ανά έργο, το βαθμό ικανοποίησης των στόχων του έργου, το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών των ωφελουμένων, τις αποκλίσεις τήρησης του σχεδίου διαχείρισης του έργου και την αποδοτικότητα του έργου. Πρέπει να τηρεί αρχείο πρακτικών ανασκόπησης του ΣΔΕΠ (ΕΛΟΤ, 2008γ,ε).

## 3.4 Συγκριτική επισκόπηση προτύπων ISO 9001 και ΕΛΟΤ 1429

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι αντιστοιχίες των απαιτήσεων των προτύπων ISO 9001 και ΕΛΟΤ 1429 :

ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ISO 9001:2000	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕΠ ΕΛΟΤ 1429
<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΕΡΓΩΝ</b>	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΡΓΩΝ	7.2 Διεργασίες που Σχετίζονται με τους Πελάτες	7.1.1 Καταγραφή αναγκών
	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	-	7.1.2 Προετοιμασία και ωρίμανση

<b>ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ</b>	<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ</b>	<b>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ISO 9001:2000</b>	<b>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕΠ ΕΛΟΤ 1429</b>
	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ	7.1 Σχεδίαση Της Υλοποίησης Του Προϊόντος 7.5.3 Απόδοση Ταυτότητας και Ιχνηλασιμότητας	5.4.2 Ετήσιος προγραμματισμός έργων 7.1.2 Προετοιμασία και ωρίμανση
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΡΓΩΝ	7.1 Σχεδίαση Της Υλοποίησης Του Προϊόντος	5.4.2 Ετήσιος προγραμματισμός έργων
<b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΩΡΙΜΑΝΣΗ ΕΡΓΟΥ</b>	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ & ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΡΩΝ ΕΡΓΟΥ	6.2 Ανθρώπινοι Πόροι 4.2.3 Έλεγχος Εγγράφων 4.2.4 Έλεγχος Αρχείων 7.5.5 Διατήρηση Του Προϊόντος 7.1 Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος 7.2 Διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες	7.1.2 Προετοιμασία και ωρίμανση
	ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	7.1 Σχεδίαση Της Υλοποίησης Του Προϊόντος, 7.3 Σχεδιασμός και Ανάπτυξη	7.1.2 Προετοιμασία και ωρίμανση
	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	7.1 Σχεδίαση Της Υλοποίησης Του Προϊόντος 7.2 Διεργασίες Που Σχετίζονται Με Τους Πελάτες 7.3 Σχεδιασμός και Ανάπτυξη 6.2 Ανθρώπινοι Πόροι	7.2 Διεργασίες σχεδιασμού
	ΕΝΤΑΞΗ ΕΡΓΟΥ ΓΙΑ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	-	7.1.2 Προετοιμασία και ωρίμανση
<b>ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΑΘΕΣΕΩΝ)</b>	ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΟΥ	7.4 Αγορές	7.1.2 Προετοιμασία και ωρίμανση

ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ISO 9001:2000	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕΠ ΕΛΟΤ 1429
<b>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ</b>	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΑΡΧΕΙΩΝ ΕΡΓΟΥ	4.2.3 Έλεγχος Εγγράφων 4.2.4 Έλεγχος Αρχείων 7.5.5 Διατήρηση Του Προϊόντος	4.2 Απαιτήσεις τεκμηρίωσης
	ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΡΓΟΥ	7.5.1 Έλεγχος Της Παραγωγής και Της Παροχής Υπηρεσιών, 7.2.3 Επικοινωνία Με Τους Πελάτες	7.4.3 Επικοινωνία και αναφορές
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ ΕΡΓΟΥ	7.5.1 Έλεγχος Της Παραγωγής και Της Παροχής Υπηρεσιών	7.4.4 Έλεγχος αλλαγών
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΕΡΓΟΥ	7.5.1 Έλεγχος Της Παραγωγής και Της Παροχής Υπηρεσιών 8.5.3 Προληπτικές Ενέργειες	7.2.5 Διαχείριση κινδύνων
	ΕΛΕΓΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΟΥ	7.5.1 Έλεγχος Της Παραγωγής και Της Παροχής Υπηρεσιών, 8.2.4 Παρακολούθηση και Μέτρηση Του Προϊόντος	7.2.2 Πρόγραμμα ελέγχων 7.4.1 Έλεγχοι ποιότητας εκτέλεσης του έργου και πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου
	ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ	7.5.1 Έλεγχος Της Παραγωγής και Της Παροχής Υπηρεσιών, 7.5.2 Επικύρωση Διεργασιών Παραγωγής και Παροχής Υπηρεσιών, 8.2.4 Παρακολούθηση και Μέτρηση Του Προϊόντος	7.4.1 Έλεγχοι ποιότητας εκτέλεσης του έργου και πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου 7.4.2 Παραλαβή έργου

ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ISO 9001:2000	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕΠ ΕΛΟΤ 1429
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΕΡΓΟΥ	8.3 Έλεγχος Του Μη Συμμορφούμενου Προϊόντος	7.2.4 Δείκτες παρακολούθησης 7.4 Παρακολούθηση της εκτέλεσης του έργου
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ</b>	ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	-	7.4.5 Οικονομική διαχείριση
	ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΩΜΩΝ ΕΡΓΟΥ	-	7.4.5 Οικονομική διαχείριση
	ΤΗΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	-	6.2.2 Υποδομή Τεχνολογίας Πληροφορίας και Επικοινωνίας
<b>ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΓΟΥ</b>	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΓΟΥ	8.2.1 Ικανοποίηση Των Πελατών 4.2.3 Έλεγχος Εγγράφων 4.2.4 Έλεγχος Αρχείων	7.5 Διεργασίες διαχειριστικού κλεισίματος έργου
<b>ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΡΓΩΝ</b>	ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΡΓΟΥ	5.1 Δέσμευση της Διοίκησης 7.2.1 Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν	5.2.4 Παρακολούθηση και τήρηση ισχύουσας νομοθεσίας
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΥΠΟΔΟΜΗΣ</b>	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	6.3 Υποδομή	6.2 Υποδομές εξοπλισμός και μέσα
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΩΝ	7.6 Έλεγχος Των Συσκευών Παρακολούθησης και Μέτρησης	-
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΕΡΓΟΥ	6.3 Υποδομή	6.2 Υποδομές εξοπλισμός και μέσα
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ	8.2.2 Εσωτερική Επιθεώρηση	5.4.1 Ανασκόπηση του συστήματος
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	5.6 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση	5.4.1 Ανασκόπηση του συστήματος



ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ISO 9001:2000	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕΠ ΕΛΟΤ 1429
	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	8.5 Βελτίωση 8.5.1. Διαρκής Βελτίωση 8.5.2 Διορθωτικές Ενέργειες 8.5.3 Προληπτικές Ενέργειες	8. Απολογισμός, ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΣΔΠ	4.2.3 Έλεγχος Εγγράφων 4.2.4 Έλεγχος Αρχείων	4.2 Απαιτήσεις τεκμηρίωσης

### 3.5 Αξιολόγηση ΣΔΕΠ

#### 3.5.1 Αξιολόγηση ΣΔΕΠ ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων του Προτύπου (επιθεώρηση ΕΛΟΤ)

Με την επιθεώρηση, πιστοποίηση και επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των οργανισμών υλοποίησης έργων δημοσίου χαρακτήρα επιδιώκεται η διασφάλιση της ικανοποίησης των προδιαγεγραμμένων απαιτήσεων, η βελτίωση και η αναβάθμιση της διαχειριστικής τους ικανότητας ώστε να υλοποιούν τα έργα που αναλαμβάνουν με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο (ΕΛΟΤ, 2008β).

Οι απαιτήσεις για το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας των οργανισμών (ΣΔΕΠ) καθορίζονται στο πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 και εξειδικεύονται στους οδηγούς ΕΛΟΤ 1431-1, 1431-2, ΕΛΟΤ 1431-3. Στην ίδια σειρά προτύπων ανήκει και το πρότυπο ΕΛΟΤ 1432 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – Απαιτήσεις για διεργασίες αξιολόγησης και αξιολογητές» (ΕΛΟΤ, 2008α). Επιπλέον οι απαιτήσεις για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων του ΕΣΠΑ 2007-2013, κατά την μεταβατική περίοδο έχουν καθοριστεί με την υπουργική απόφαση με αριθμό 1258/ΕΥΣ 281/11.01.08 .

Η επιθεώρηση μπορεί να είναι : α) εσωτερική ή «επιθεώρηση πρώτου μέρους» που διενεργείται για εσωτερικούς σκοπούς από τον ίδιο τον οργανισμό ή για λογαριασμό

του, β) εξωτερική επιθεώρηση δευτέρου μέρους που διενεργείται από μέρη τα οποία έχουν ενδιαφέρον στον οργανισμό ή για λογαριασμό τους και γ) εξωτερική επιθεώρηση τρίτου μέρους που διενεργείται από εξωτερικούς ανεξάρτητους φορείς οι οποίοι παρέχουν πιστοποίηση. Επιπλέον οι τύποι επιθεωρήσεων είναι : α) Προκαταρκτικές Επιθεωρήσεις Αξιολόγησης, β) Επιθεώρηση Αξιολόγησης, γ) Επιθεωρήσεις Επιτήρησης, δ) Επαναληπτικές Επιθεωρήσεις Αξιολόγησης και ε) Ειδικές Επιθεωρήσεις (ΕΛΟΤ, 2008β).

Κατά την ανάπτυξη ενός προγράμματος επιθεώρησης πρέπει να τίθενται από τη διοίκηση του οργανισμού, στόχοι για να κατευθύνουν τον προγραμματισμό και τη διενέργεια των επιθεωρήσεων. Η έκταση ενός προγράμματος επιθεώρησης αποφασίζεται από το φορέα επαλήθευσης και συμφωνείται με τη διοίκηση του οργανισμού και εξαρτάται από το μέγεθος, τη φύση και την πολυπλοκότητα του οργανισμού. Η ευθύνη ενός προγράμματος επιθεώρησης ΣΔΕΠ πρέπει να δίδεται σε στελέχη (ένα ή περισσότερα) του φορέα επαλήθευσης που να έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Κατά προσδιορισμό των πόρων για το πρόγραμμα επιθεώρησης, πρέπει να δοθεί προσοχή κυρίως στους ανθρώπινους πόρους αλλά και στους οικονομικούς και υλικούς (ΕΛΟΤ, 2008β).

Οι διαδικασίες προγράμματος επιθεώρησης ΣΔΕΠ πρέπει να περιλαμβάνουν τα εξής (ΕΛΟΤ, 2008β):

- α) προγραμματισμό και σχεδιασμό των επιθεωρήσεων
- β) εξασφάλιση της ικανότητας των επιθεωρητών και των συντονιστών ομάδας επιθεώρησης
- γ) επιλογή της κατάλληλης ομάδας επιθεώρησης και απόδοση των ρόλων και των υπευθυνοτήτων τους
- δ) διενέργεια των επιθεωρήσεων
- ε) προγράμματα παρακολούθησης εκκρεμοτήτων, εφόσον απαιτείται
- στ) διατήρηση των αρχείων προγράμματος επιθεώρησης
- ζ) έλεγχος της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του προγράμματος επιθεώρησης
- η) υποβολή έκθεσης στην ανώτατη διοίκηση του οργανισμού για τα γενικά ευρήματα του προγράμματος επιθεώρησης.

Κατά την *έναρξη της επιθεώρησης* πρέπει να οριστεί ένα φυσικό πρόσωπο ως συντονιστής, να καθοριστούν οι *στόχοι*, δηλαδή το τι πρέπει να επιτευχθεί, το *εύρος* της επιθεώρησης, που περιγράφει την έκταση και τα όρια της επιθεώρησης και τα *κριτήρια* επιθεώρησης όπως αυτά προκύπτουν από τα πρότυπα ΕΛΟΤ 1429, ΕΛΟΤ 1431. Πρέπει επίσης να διερευνηθεί η *εφικτότητα* της επιθεώρησης, δηλαδή εάν υπάρχουν οι προϋποθέσεις για τη διεξαγωγή της. Αφότου βεβαιωθεί η εφικτότητά της, καθορίζεται η *ομάδα επιθεώρησης* με κριτήριο την ικανότητα που απαιτείται για να επιτευχθούν οι στόχοι της. Σημαντική είναι η *αρχική επικοινωνία* με τον επιθεωρούμενο οργανισμό ώστε να επιλυθούν τα ζητήματα που αφορούν την απροβλημάτιστη διεξαγωγή της επιθεώρησης (ΕΛΟΤ, 2008β).

Η *ανασκόπηση των εγγράφων ΣΔΕΠ* πραγματοποιείται κατά κανόνα πριν την αυτοψία με σκοπό να ελεγχθεί και να επιβεβαιωθεί η συμμόρφωση του συστήματος του επιθεωρούμενου οργανισμού / μονάδας, όπως τεκμηριώνεται, με τα κριτήρια επιθεώρησης. Η τεκμηρίωση μπορεί να περιλάβει τα σχετικά έγγραφα και τα αρχεία του ΣΔΕΠ, καθώς και τυχόν προηγούμενες εκθέσεις επιθεώρησης. Ο έλεγχος τεκμηρίωσης πρέπει να λάβει υπόψη το μέγεθος, τη φύση και την πολυπλοκότητα του οργανισμού, καθώς και τους στόχους και το εύρος της επιθεώρησης (ΕΛΟΤ, 2008β).

Κατά το πρώτο βήμα για την *προετοιμασία της αυτοψίας* ο συντονιστής της ομάδας επιθεώρησης πρέπει να προετοιμάσει *σχέδιο επιθεώρησης* ως βάση που συμφωνείται μεταξύ του επιθεωρούμενου οργανισμού / μονάδας και της ομάδας επιθεώρησης. Ο συντονιστής αναθέτει σε κάθε μέλος της ομάδας την ευθύνη για συγκεκριμένες διαδικασίες ή δραστηριότητες, λειτουργίες και περιοχές. Στη συνέχεια τα μέλη της ομάδας επιθεώρησης με βάση τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί, καταρτίζουν τα σχετικά έγγραφα εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες (ΕΛΟΤ, 2008β).

Κατά την *διεξαγωγή της αυτοψίας* αρχικά πραγματοποιείται η *εναρκτήρια συνεδρίαση* με συμμετοχή της διοίκησης του επιθεωρούμενου οργανισμού με σκοπό την παρουσίαση των σχετικών πληροφοριών και των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν και την επιβεβαίωση των συμφωνηθέντων. Οι *συνοδοί και οι παρατηρητές* που μπορεί να συνοδεύουν την ομάδα επιθεώρησης δεν πρέπει να επηρεάζουν ή να παρεμποδίζουν τη διενέργεια της επιθεώρησης. Οι συνοδοί του επιθεωρούμενου οργανισμού έχουν την ευθύνη να βοηθούν την ομάδα επιθεώρησης

στο έργο της. Από τις δυνατές πηγές πληροφόρησης συλλέγονται τα κατάλληλα δείγματα και καταγράφονται οι επαληθεύσιμες πληροφορίες που αποτελούν τα τεκμήρια της επιθεώρησης. Με την αξιολόγηση των τεκμηρίων σε σχέση με τις απαιτήσεις και τους στόχους της επιθεώρησης εξάγονται τα ευρήματα της επιθεώρησης. Στη συνέχεια η ομάδα επιθεώρησης συσκέπτεται για να εξάγει τα συμπεράσματα της επιθεώρησης, τα οποία εκθέτονται στον επιθεωρούμενο οργανισμό κατά τη διενέργεια της τελικής συνεδρίασης (ΕΛΟΤ, 2008β).

Ο συντονιστής της ομάδας επιθεώρησης είναι αρμόδιος για την προετοιμασία και το περιεχόμενο της έκθεσης επιθεώρησης, η οποία πρέπει να παρέχει ένα πλήρες, ακριβές, συνοπτικό και σαφές αρχείο της επιθεώρησης. Εκδίδεται εντός του συμφωνηθέντος χρονικού διαστήματος και στη συνέχεια διανέμεται στους παραλήπτες που υποδεικνύονται από τον πελάτη της επιθεώρησης (ΕΛΟΤ, 2008β).

Μετά την ολοκλήρωση της επιθεώρησης μπορεί να προβλέπονται διορθωτικές, προληπτικές ή ενέργειες βελτίωσης. Η ολοκλήρωση και η αποτελεσματικότητα κάθε διορθωτικής δράσης πρέπει να επιβεβαιωθούν. Αυτή η επιβεβαίωση μπορεί να είναι μέρος μίας επόμενης επιθεώρησης (ΕΛΟΤ, 2008β).

### **3.5.2 Αξιολόγηση αποδοτικότητας ΣΔΕΠ (Δείκτες παρακολούθησης έργων και ΣΔΕΠ (π.χ. μη συμμορφώσεις κτλ))**

Οι δείκτες αποδοτικότητας αποτελούν στην ουσία μία ακτινογραφία μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού και έχουν υψηλή σημασία καθώς δείχνουν το πόσο αποδοτικά δουλεύει η εταιρία, συγκρίνουν τη συγκεκριμένη εταιρία με τις ανταγωνιστικές της και από την εξέτασή τους μπορούν να προκύψουν σημαντικά στοιχεία για την εξέταση του κλάδου (Κοτζαμάνης, 2007).

Υπάρχει μια σειρά δεικτών που προσπαθεί να αξιολογήσει τις επιδόσεις των εταιριών σε διάφορους τομείς, όπως η κερδοφορία, η αποδοτικότητα, η ικανότητα μιας εταιρίας να δανείζεται (δανειοληπτική ικανότητα), η ρευστότητα (η ικανότητα μιας εταιρίας να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες υποχρεώσεις της), η παγιοποίηση (το

ύψος των πάγιων περιουσιακών της στοιχείων σε σχέση με το σύνολο των κεφαλαίων της), κ.λπ. (Κοτζαμάνης, 2007).

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι, (όπως συμβαίνει και με όλους τους δείκτες), οι δείκτες υποδεικνύουν στην καλύτερη περίπτωση το σύμπτωμα και όχι το αίτιο. Οι τιμές λοιπόν των δεικτών θα πρέπει να αποτελούν την αφετηρία για να ερευνήσουμε γιατί μια εταιρία πλεονεκτεί ή μειονεκτεί έναντι των υπολοίπων εταιριών του κλάδου και όχι να αποτελούν τα συμπεράσματα της έρευνάς μας (Κοτζαμάνης, 2007).

### 3.5.2.1 Δείκτες παρακολούθησης έργων

Για να είναι δυνατή η παρακολούθηση της υλοποίησης ενός Έργου και η αξιολόγηση της απόδοσής του σε σύγκριση με τους διατυπωμένους στόχους και σκοπούς για αυτό, είναι αναγκαία η χρησιμοποίηση ενός συνόλου δεικτών που θα μπορούσαν να αποφασιστούν κατά τη Φάση Προγραμματισμού, έτσι ώστε να είναι δυνατή η συλλογή των σχετικών με αυτούς δεδομένων. Οι δείκτες είναι συνήθως ποσοτικά μέτρα, μπορούν όμως να είναι και ποιοτικές παρατηρήσεις. Ορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση θα μετράται βάσει συγκεκριμένης κλίμακας, χωρίς να καθορίζεται συγκεκριμένο επίπεδο επίτευξης. Τα διάφορα επίπεδα δεικτών έχουν ως εξής (ΔΔΣ, 2008):

- Οι **οικονομικοί δείκτες (financial indicators)** χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της προόδου βάσει των δεσμεύσεων και καταβολών των διαθέσιμων για το Έργο κεφαλαίων σε σχέση με το κόστος αυτού.
- Οι **δείκτες εκροών (output indicators)** έχουν σχέση με τη δραστηριότητα. Μετρώνται σε φυσικές μονάδες (π.χ. μήκος κατασκευασθέντος δρόμου).
- Οι **δείκτες αποτελεσμάτων (result indicators)** έχουν σχέση με τα άμεσα και έμμεσα αποτελέσματα που επιφέρει ένα Έργο. Παρέχουν πληροφορίες για τις αλλαγές π.χ. στη συμπεριφορά, την ικανότητα ή την απόδοση των άμεσων δικαιούχων. Οι δείκτες του είδους αυτού είναι δυνατόν να αναφέρονται σε φυσικά μεγέθη (μείωση χρόνου μετάβασης, αριθμός επιτυχόντων εκπαιδευομένων, αριθμός τροχαίων ατυχημάτων κλπ.) ή να είναι οικονομικής φύσης (π.χ. μείωση του κόστους μεταφορών).

- Οι **δείκτες επιπτώσεων (impact indicators)** αναφέρονται στις συνέπειες του Έργου πέραν της άμεσης επίδρασης στους άμεσους δικαιούχους του (αναφέρονται δηλ. στις συνέπειες που εμφανίζονται μετά την παρέλευση κάποιου χρόνου αλλά συνδέονται άμεσα με τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν).

Οι οικονομικοί δείκτες και οι δείκτες αποτελεσμάτων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση της προόδου ενός Έργου, ενώ οι δείκτες αποτελεσμάτων και επιπτώσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση του αποτελέσματος του Έργου κατά την περίοδο κανονικής λειτουργίας του (post-project period) (ΔΔΣ, 2008).

Χρησιμοποιώντας τους δείκτες που ορίστηκαν πιο πάνω, μπορεί κανείς επίσης να μετρήσει έννοιες όπως η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα. Η **αποτελεσματικότητα (effectiveness)** συγκρίνει αυτό που έγινε με αυτό που είχε αρχικά προγραμματιστεί, δηλ. συγκρίνει τις πραγματικές με τις αναμενόμενες ή εκτιμώμενες εκροές, τα αποτελέσματα ή/και τις επιπτώσεις. Η **αποδοτικότητα (efficiency)** εξετάζει το λόγο μεταξύ των εκροών, των αποτελεσμάτων ή/και των επιπτώσεων του Έργου και των εισροών (ιδιαίτερα των οικονομικών πόρων) που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξή τους (ΔΔΣ, 2008).

Οι παραδοσιακές μετρήσεις για ένα έργο, δηλαδή αν αυτό είναι εντός χρονοδιαγράμματος, συμβαδίζει με τον προϋπολογισμό και έχει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, δεν βρίσκουν πλέον εφαρμογή σε μεγάλα δημόσια αναπτυξιακά έργα. Δείκτες όπως ασφάλεια, αποδοτική χρήση των πόρων, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση των ενδιαφερομένων, και μειωμένες αντιδικίες και προβλήματα συνεχώς γίνονται όλο και πιο σημαντικοί. Παρατηρείται μια μεταστροφή από την παραδοσιακή ποσοτική μέτρηση της απόδοσης ενός έργου σε ένα μοντέλο μέτρησης της απόδοσης που συνδυάζει ποιοτικούς και ποσοτικούς παράγοντες. Επειδή όμως το κάθε έργο έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τους δικούς του περιορισμούς, είναι πρακτικά αδύνατο να βρούμε δείκτες που να ταιριάζουν γενικά σε όλα τα έργα (Toor & Ogunlana, 2009).

Η επιτυχία ενός έργου ερμηνεύεται διαφορετικά από τα ενδιαφερόμενα μέρη (Toor & Ogunlana, 2009). Σύμφωνα με τους Bryde και Brown, τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός έργου έχουν διαφορετικά συμφέροντα και συνεπώς αντιλαμβάνονται την επιτυχία με διαφορετικό τρόπο. Ειδικότερα στην περίπτωση έργων δημόσιας ανάπτυξης, όπου ο αριθμός των ενδιαφερομένων μερών είναι συνήθως πολύ μεγάλος, είναι σημαντικό να εξετάζονται οι οπτικές όλων των πλευρών αναφορικά με την επιτυχία (Toor & Ogunlana, 2009).

Για να εξηγήσουν τις δυσκολίες που σχετίζονται με την εκτίμηση της επιτυχίας ενός έργου, οι Lim και Mohamed υποστήριξαν ότι υπάρχουν δυο πιθανές οπτικές: επιτυχία σε *μάκρο-επίπεδο* και επιτυχία σε *μίκρο-επίπεδο*. Η μακροσκοπική προσέγγιση αναφέρεται περισσότερο στη λειτουργία και τα μακροπρόθεσμα οφέλη του έργου και ενδιαφέρει συνήθως τους τελικούς χρήστες και ωφελούμενους, ενώ η μικροσκοπική αναφέρεται κυρίως στο κέρδος και τα βραχυπρόθεσμα οφέλη και συνήθως ενδιαφέρει τους εργολάβους και συμβούλους (Toor & Ogunlana, 2009).

Μια ακόμη διάκριση σύμφωνα με τον Cookie-Davies έγκειται στην *επιτυχία του έργου* που μετράται με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς και στην *επιτυχία διαχείρισης του έργου* που μετράται με βάση τα παραδοσιακά μέτρα απόδοσης, δηλαδή κόστος, χρόνο και ποιότητα. Ο Cookie-Davies επισημαίνει ακόμα τη διαφορά ανάμεσα στα *κριτήρια επιτυχίας* και στους *παράγοντες επιτυχίας*. Οι παράγοντες επιτυχίας συνεισφέρουν στην επιτυχία ενός έργου ενώ τα κριτήρια επιτυχίας θα κρίνουν την επιτυχία ή αποτυχία. Τα κριτήρια επιτυχίας αναφέρονται κοινώς ως *κρίσιμοι δείκτες απόδοσης (ΚΔΑ)*. Οι Cox et al. παρατήρησαν ότι οι ΚΔΑ είναι χρήσιμοι στη σύγκριση μεταξύ της πραγματικής και της εκτιμώμενης απόδοσης της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και ποιότητας τόσο για διεργασίες όσο και για το τελικό προϊόν (Toor & Ogunlana, 2009).

Κατά τους Chan et al., παρόλη την εκτενή έρευνα, δεν υπάρχει κάποια γενική συμφωνία σε μια σειρά ΚΔΑ για την αξιολόγηση έργων. Είναι σημαντικό λοιπόν σύμφωνα με τους Cox et al., να αναγνωριστεί μια σειρά κοινών δεικτών που να μετρούν την απόδοση σε επίπεδο έργου. Κατά συνέπεια και για τον σκοπό αυτό χρειάζεται (Toor & Ogunlana, 2009):

1. Να αναγνωριστούν οι αντιλήψεις των ενδιαφερομένων μερών (πελάτες, σύμβουλοι, εργολάβοι κλπ) που αφορούν στα έργα μεγάλης κλίμακας.
2. Να διερευνηθεί αν οι αντιλήψεις για τους ΚΔΑ διαφέρουν μεταξύ
  - των ενδιαφερομένων μερών
  - μεμονωμένων επιχειρήσεων και κοινοπραξιών
  - των διαφόρων επιπέδων επαγγελματικής εμπειρίας και των διαφόρων επιπέδων εμπειρίας ως Διευθυντές Έργων.

Ο Phua υποστηρίζει ότι η επιτυχία ενός έργου μπορεί να οριστεί και να μετρηθεί ως ο βαθμός στον οποίο το έργο ανταποκρίνεται στον συνδυασμό προϋπολογισμού, χρονοδιαγράμματος και τεχνικών προδιαγραφών. Σύμφωνα με τους Munns και Bjeirmi ένα έργο θεωρείται επιτυχημένο όταν ικανοποιεί τους παραπάνω τρεις στόχους, ενώ οι Nguyen et al. υποστηρίζουν επίσης το παραπάνω παραδοσιακό τρίγωνο αλλά προσθέτουν στα κριτήρια και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών (Toor & Ogunlana, 2009).

Για να εξηγήσουν το πώς η απόδοση του έργου σχετίζεται με τη διαδικασία του έργου, οι Toor και Ogunlana (2008) παρουσιάζουν ένα μοντέλο στο οποίο χωρίζουν την διαχείριση έργων στον τομέα διαδικασιών και τον τομέα των επιδόσεων. Ο τομέας διαδικασιών ασχολείται με τους στόχους του έργου, την εκπόνηση ενός επαρκούς συστήματος διαχείρισης του έργου, και την διακίνηση του προϊόντος κατά τα στάδια της εισόδου, της επεξεργασίας, και της εξόδου, αντίστοιχα. Από την άλλη πλευρά, ο τομέας των επιδόσεων εστιάζεται στους στόχους επιδόσεων, δημιουργία της στρατηγικής βελτίωσης των επιδόσεων, και τη μέτρηση των επιδόσεων κατά τα στάδια της εισόδου, της επεξεργασίας, και της εξόδου, αντίστοιχα. Σημειώνουν ότι η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση δεικτών που προσφέρουν αντικειμενικά κριτήρια για τη μέτρηση της επιτυχίας του έργου. Το πόσο σημαντικό και λειτουργικό θεωρεί κάποιος έναν δείκτη εξαρτάται από παράγοντες όπως το πολιτισμικό υπόβαθρο, η μόρφωση, η εργασιακή εμπειρία και η οπτική του απέναντι στο έργο (Toor & Ogunlana, 2009).

Στη μέτρηση της απόδοσης σε μεγάλης κλίμακας έργα κυριαρχούν τα συμβατικά κριτήρια του χρόνου, κόστους και ποιότητας. Ο Atkinson όρισε αυτά τα τρία μέτρα



μαζί ως «σιδηρού τριγώνου». Πάραυτα η πρακτική και η έρευνα απέκλιναν της προσέγγισης αυτής χρησιμοποιώντας νέα άμεσα και έμμεσα μέτρα για την μέτρηση της απόδοσης των έργων. Οι Low and Chuan υποστηρίζουν ότι η επιτυχία των έργων δεν μπορεί πλέον να περιορίζεται στους παραδοσιακούς δείκτες, αλλά προτείνουν την επέκταση της μέτρησης της επιτυχίας προς την κατεύθυνση της επιτυχημένης διαχείρισης έργου ή του επιτυχημένου προϊόντος ή και των δύο (Toor & Ogunlana, 2009).

Στα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης έργων, εκτός των μέτρων του «σιδηρού τριγώνου», θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται η ικανοποίηση του πελάτη σύμφωνα με τους Pinto και Slevin, και η καθολική ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών σύμφωνα με τους Bryde και Brown. Οι Belout και Gauvreau αναφέρονται επιπλέον στην ικανότητα της ομάδας έργου να διαχειρίζεται και να επιλύει προβλήματα που συναντώνται στο έργο προκειμένου να αξιολογήσουν την επιτυχία του. Η έρευνα των Freeman και Beale αποκαλύπτει ότι τα πέντε κριτήρια που χρησιμοποιούνται πιο συχνά για τη μέτρηση της επιτυχίας του έργου περιλαμβάνουν: τεχνική απόδοση, αποδοτικότητα στην εκτέλεση, διαχειριστικές και οργανωσιακές επιπτώσεις, προσωπική ανάπτυξη και ικανότητα του κατασκευαστή και επιχειρηματική απόδοση (Toor & Ogunlana, 2009).

Σε μια άλλη έρευνα επαγγελματιών σε διαφορετικά επίπεδα διαχείρισης, οι Cox et al. διαφοροποιούν τα ποσοτικά με τα ποιοτικά μέτρα της επιτυχίας. Οι ποσοτικοί δείκτες απόδοσης που χρησιμοποίησαν περιλαμβάνουν κόστος/μονάδα, κόστος, διάρκεια εντός προγραμματισμένου χρόνου, διαχείριση πόρων, ποιοτικό έλεγχο, % ολοκλήρωση, ανθρωπόωρες εργασίας, χαμένοι χρόνοι. Τα περισσότερα από αυτά τα μέτρα εμφανίζονται επίσης και σε συστήματα εκτίμησης κόστους που χρησιμοποιούνται από την πλειοψηφία των κατασκευαστικών επιχειρήσεων. Οι ποιοτικοί δείκτες απόδοσης περιλαμβάνουν ασφάλεια, ανταποδοτικότητα και κίνητρα. Αναγνωρίζουν όμως, ότι οι ποιοτικοί δείκτες δεν θεωρούνται τόσο αξιόπιστα εργαλεία αξιολόγησης της απόδοσης και της παραγωγικότητας εξαιτίας της δυσκολίας παρατήρησής τους ή/και της αδυναμίας τους να μετρηθούν (Toor & Ogunlana, 2009).

Ο Turner υπέδειξε τα παρακάτω κριτήρια για την μέτρηση της επιτυχίας ενός έργου: εκτέλεση του έργου σύμφωνα με τις προδιαγραφές, τον προϋπολογισμό και το χρονοδιάγραμμα, απόδοση ικανοποιητικού οφέλους στον κύριο του έργου, επίτευξη του καθορισμένου επιχειρηματικού σκοπού, ικανοποίηση των προκαθορισμένων στόχων λειτουργίας, ικανοποίηση των αναγκών της ομάδας έργου και συνεργατών, ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών, ικανοποίηση των αναγκών των υπολοίπων ενδιαφερομένων μερών. Επιπρόσθετα στα συμβατικά κριτήρια κόστους, χρόνου, ποιότητας και περιεχομένου, ο Westerveld δίνει έμφαση στους ακόλουθους ΚΔΑ: εκτίμηση από τους πελάτες, από το προσωπικό του έργου, από τους συνεργάτες και υπεργολάβους, από τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (Toor & Ogunlana, 2009).

Σε μια έρευνα με αντικείμενο μικρά έργα με προϋπολογισμό κάτω των \$15,000 σε αναπτυσσόμενες χώρες, οι Sohail και Baldwin προτείνουν 67 δείκτες απόδοσης. Αυτοί οι δείκτες διαχωρίζονται σε γενικούς δείκτες όπως αριθμός αντιδικιών, συχνότητα καθυστερήσεων στην προμήθεια υλικών και εξοπλισμού κλπ., χρονικούς δείκτες, δείκτες κόστους, ποιοτικούς δείκτες, δείκτες διεπιχειρησιακής συνεργασίας και τέλος δείκτες σχετιζόμενους με κοινωνικοοικονομικά θέματα όπως επιχειρηματική ανάπτυξη, κοινωνικοοικονομική ενδυνάμωση κλπ. (Toor & Ogunlana, 2009).

Ορισμένες φορές κάποιοι δείκτες μπορεί να μοιάζουν ότι συσχετίζονται μεταξύ τους και συνεπώς ο αριθμός τους μπορεί να μειωθεί και να εξαχθούν τα ίδια συμπεράσματα μέσα από την καλύτερη ανάλυσή τους. Επίσης κάποιοι δείκτες είναι ποσοτικοί και κάποιοι άλλοι ποιοτικοί. Επειδή όμως υπάρχει και λογική σχέση μεταξύ των δεικτών, θα πρέπει να εξεταστούν συνδυαστικά διότι αποτελούν διαφορετικές πτυχές της ίδιας μέτρησης.

Ως πρώτο βήμα, πρέπει να οριστούν δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης. Συνήθως υπάρχουν πολλοί πιθανοί δείκτες για κάθε επιθυμητό αποτέλεσμα, ωστόσο κάποιοι από αυτούς μπορεί να είναι πιο κατάλληλοι και χρήσιμοι από άλλους. Κατά συνέπεια, προτείνεται να διαμορφωθεί πρώτα ένας κατάλογος με τους πιθανούς δείκτες και στη συνέχεια να αξιολογηθούν οι δείκτες αυτοί με βάση ένα σύνολο κριτηρίων επιλογής (π.χ. να είναι αντικειμενικοί, άμεσοι, επαρκείς, ποσοτικοί,

πρακτικοί, αξιόπιστοι κλπ.). Κατά κανόνα, οι δείκτες που επιλέγονται πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά (ΔΔΣ, 2008):

- Πρέπει να είναι συναφείς με τους βασικούς στόχους του Έργου.
- Πρέπει να είναι λίγοι σε αριθμό και με ουσιαστική σημασία.
- Τα δεδομένα που απαιτούνται για τον υπολογισμό των δεικτών πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμα και να αποκτώνται έγκαιρα και με λογικό κόστος.
- Στο μέτρο του δυνατού, οι δείκτες απόδοσης θα πρέπει να επιτρέπουν την ποσοτική μέτρηση της προόδου, του αποτελέσματος ή της επίπτωσης. Ωστόσο, για ορισμένους στόχους έργων (π.χ. ανάπτυξη ικανοτήτων) μπορεί να είναι αναγκαία η διαμόρφωση ποιοτικών δεικτών για τη μέτρηση της επιτυχίας, οι οποίοι ωστόσο θα πρέπει παράλληλα να επιτρέπουν την αξιόπιστη παρακολούθηση.

Αφού οριστούν οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση της προόδου ή/και την αξιολόγηση του Έργου, πρέπει να ορίζονται τα κύρια στοιχεία της διεργασίας παρακολούθησης. Αρχικά θα πρέπει να ερευνώνται και να καθορίζονται οι πηγές δεδομένων για κάθε δείκτη απόδοσης. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρέπει να αναπτύσσεται έγκαιρα ένα αξιόπιστο σύστημα για τη συλλογή των αναγκαίων δεδομένων. Πολλοί δείκτες εκροών παράγονται από αρχεία που τηρούνται από την Αναθέτουσα Αρχή ή/και τον Ανάδοχο της σε φακέλους του Έργου (π.χ. χιλιόμετρα κατασκευασθέντος δρόμου, αριθμός εκπαιδευθέντων). Για τους δείκτες αποτελεσμάτων ή επιπτώσεων (π.χ. αύξηση στη ροή κυκλοφορίας επιβατών/οχημάτων/εμπορευμάτων έναν χρόνο μετά την κατασκευή νέου λιμένα), η Αναθέτουσα Αρχή μπορεί να πρέπει να συλλέγει δεδομένα και από εξωτερικές πηγές (π.χ. το πληροφοριακό σύστημα του νέου λιμένα). Τέλος θα πρέπει να οριστεί ο τρόπος επεξεργασίας, αρχικής ερμηνείας και παρουσίασης στα ενδιαφερόμενα μέρη των δεδομένων που συλλέχθηκαν (ΔΔΣ, 2008).

## Κεφάλαιο 4

Το σύστημα διαχειριστικής  
επάρκειας της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ

## **Κεφάλαιο 4 – Το σύστημα διαχειριστικής επάρκειας της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ**

### **4.1 Η ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ**

#### **4.1.1 Η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης (ΓΓΕΤ)**

Με το νομοσχέδιο 1558/85 το Υπουργείο Έρευνας και Τεχνολογίας συνενώνεται με το Υπουργείο Βιομηχανικής Ενέργειας και Φυσικών Πόρων υπό τη μορφή της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ). Από το 1996 η ΓΓΕΤ ανήκει στο Υπουργείο Ανάπτυξης και έχει ως αρμοδιότητα το σχεδιασμό και την άσκηση της Επιστημονικής και Τεχνολογικής πολιτικής της χώρας (ΓΓΕΤ, 2009).

Η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης (ΓΓΕΤ, 2009):

**Ενισχύει** μέσω ανταγωνιστικών Ερευνητικών & Τεχνολογικών προγραμμάτων, τις ερευνητικές δραστηριότητες των ερευνητικών και παραγωγικών φορέων σε τομείς σημαντικούς για την ελληνική οικονομία και τη βελτίωση της ζωής του πολίτη.

**Στηρίζει** τη μεταφορά και τη διάχυση προηγμένων τεχνολογιών προς τους παραγωγικούς φορείς της χώρας, επιτυγχάνοντας έτσι την άμεση αξιοποίηση των προϊόντων της έρευνας.

**Συμβάλλει** στην ενίσχυση του ερευνητικού δυναμικού της χώρας.

**Εκπροσωπεί** τη χώρα στα αρμόδια όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εναρμονίζοντας τις ερευνητικές και τεχνολογικές δραστηριότητές της με τις απαιτήσεις της διεθνούς κοινότητας.

**Προωθεί** τη συνεργασία σε θέματα Έρευνας και Τεχνολογίας, με άλλες χώρες και διεθνείς οργανισμούς.

**Ιδρύει** ινστιτούτα και τεχνολογικούς φορείς σε τομείς υψηλής προτεραιότητας για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

**Εποπτεύει** και χρηματοδοτεί την πάγια λειτουργία και στηρίζει δυναμικά 19 από τους γνωστότερους και σημαντικότερους ερευνητικούς και τεχνολογικούς φορείς της χώρας.

**Προωθεί** τη διάδοση των Ε & Τ πληροφοριών, σε εθνική κλίμακα, με τη βοήθεια τεχνολογικής πληροφόρησης.

**Υποστηρίζει** δράσεις ευαισθητοποίησης της ελληνικής κοινωνίας σε θέματα Έρευνας και Τεχνολογίας.

#### **4.1.2 Η ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ**

Η Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Εφαρμογής των δράσεων (ΕΥΣΕΔ) του Υπουργείου Ανάπτυξης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (Ε.Τ.Α.Κ.) υπάγεται στο Γενικό Γραμματέα της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης. Αποστολή της Ειδικής Υπηρεσίας είναι ο σχεδιασμός και ο συντονισμός των πολιτικών εφαρμογής, η υποστήριξη της διαχείρισης και η εφαρμογή των δράσεων του Υπουργείου Ανάπτυξης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕτΚ,2008).

Η ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ διαρθρώνεται (ΕτΚ,2008) σε τέσσερις (4) μονάδες ως εξής:

Α. Μονάδα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ).

Β. Μονάδα Διαχείρισης δράσεων για την ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας (ΕΤΑΚ) στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» (ΕΠ ΑΕ).

Γ. Μονάδα Διαχείρισης δράσεων για την ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας (ΕΤΑΚ) στο πλαίσιο Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΕΣΠΑ πλην του Ε.Π. ΑΕ.

Δ. Μονάδα Διοικητικής Υποστήριξης

Η Ειδική Υπηρεσία σχεδιάζει, αναλαμβάνει, διαχειρίζεται και συντονίζει τις δράσεις του Υπουργείου Ανάπτυξης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ), σε ότι αφορά την υλοποίηση δράσεων, στο πλαίσιο των επιχειρησιακών προγραμμάτων του Ε.Σ.Π.Α. 2007–2013 (ΕτΚ,2008).

## **4.2 Το σύστημα διαχειριστικής επάρκειας της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ**

Η ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ έχει εγκαταστήσει, εφαρμόζει, τεκμηριώνει και διατηρεί ενεργό Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας (ΣΔΕΠ) για να διασφαλίζει την ικανότητά του να υλοποιεί έργα, σύμφωνα με το εθνικό και κοινοτικό δίκαιο και να βελτιώνει συνεχώς τις επιδόσεις του. Το πεδίο εφαρμογής του συστήματος καλύπτει την υλοποίηση των Έργων Υπηρεσιών και Προμηθειών.

Έχουν προσδιοριστεί οι διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση έργων και περιλαμβάνουν τις διαδικασίες έναρξης του έργου, σχεδιασμού, υλοποίησης με ίδια μέσα ή με ανάθεση συμβάσεων, παρακολούθησης της εκτέλεσης του έργου και διαχειριστικού κλεισίματος. Έχουν προσδιοριστεί επίσης διοικητικές και υποστηρικτικές διαδικασίες και διαδικασίες μέτρησης, ανάλυσης και αξιολόγησης. Οι διαδικασίες παρουσιάζονται στο Παράρτημα Β.

Η τεκμηρίωση του συστήματος περιλαμβάνει:

- α) τη Δήλωση Δέσμευσης της Διοίκησης που περιλαμβάνεται στο εγχειρίδιο ΣΔΕΠ.
- β) το εγχειρίδιο ΣΔΕΠ που περιλαμβάνεται στο Παράρτημα Α.
- γ) το εγχειρίδιο διαδικασιών που περιλαμβάνεται στο Παράρτημα Β.
- δ) τα έγγραφα που απαιτούνται για την ανάπτυξη, εφαρμογή και έλεγχο των διεργασιών.
- ε) τα αρχεία που δημιουργούνται και αποδεικνύουν την εφαρμογή και τα αποτελέσματα των διεργασιών, δραστηριοτήτων και ενεργειών.

## **4.3 Διαγράμματα ροής διαδικασιών**

### **4.3.1 Διαγράμματα ροής (flow charts)**

Τα διαγράμματα ροής (flow charts) είναι μία γραφική αναπαράσταση όλων των δραστηριοτήτων εργασίας, ελέγχου, καθυστερήσεων, αποφάσεων, αποθηκείσεων κλπ, μίας διαδικασίας. Χρησιμοποιούν τυποποιημένα σύμβολα για να παραστήσουν το είδος των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται, κάνοντας τα διαγράμματα

εύκολα στην ανάγνωση και την αντίληψη, αν και το σημαντικότερο παραμένει η αλληλουχία των δραστηριοτήτων που συνθέτουν μια διαδικασία (Dexter, 2009).

Χρησιμοποιούνται για την καταγραφή διαδικασιών και της αλληλεξάρτησης των βημάτων της διαδικασίας, προσδιορίζουν την πραγματική αλλά και την ιδανική ροή προϊόντων ή δραστηριοτήτων σε μία διαδικασία και βοηθούν στον εντοπισμό προβλημάτων και πιθανών βελτιώσεων (Dexter, 2009).

Οι βασικοί τύποι διαγραμμάτων ροής είναι (Dexter, 2009) :

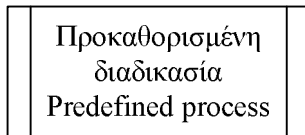
- *Λειτουργικά διαγράμματα (functional charts)* που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την αλληλεπίδραση των διαδικασιών στα πλαίσια ενός οργανισμού, καθώς και την αλληλεπίδραση με άλλους οργανισμούς ή/και συστήματα
- *Διαγράμματα ροής διαδικασιών (process flow charts)* που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την αλληλουχία και την σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων που συνθέτουν μια διαδικασία
- *Διαγράμματα περιγραφής της ροής διαδικασιών (process flow description chart)* που χρησιμοποιούνται για την λεπτομερή περιγραφή των δραστηριοτήτων που συνθέτουν μια διαδικασία. Συνήθως χρησιμοποιείται για να απεικονίσει το είδος των δραστηριοτήτων που εκτελούνται στο πλαίσιο μια διαδικασίας, τον αριθμό των λειτουργιών, επιθεωρήσεων, μεταφορών, αποθηκεύσεων και τον χρόνο που χρειάζεται για το πέρας της διαδικασίας.

Παρακάτω παρουσιάζονται (Hebb, 2006) τα πιο χρήσιμα και συνηθισμένα σύμβολα για την κατασκευή διαγραμμάτων ροής , αν και ανάλογα με το λογισμικό που χρησιμοποιείται για την κατασκευή των διαγραμμάτων μπορεί να διατίθεται μεγάλο πλήθος συμβόλων.

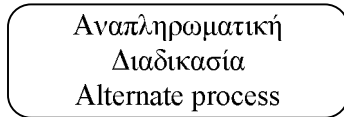
Διαδικασία - Λειτουργία Process
------------------------------------

Απεικονίζει μια διαδικασία ή ένα βήμα μιας διαδικασίας. Είναι το πιο κοινό σύμβολο στα διαγράμματα ροής.





Χρησιμοποιείται για βήματα ή ομάδα βημάτων διαδικασίας που έχουν περιγραφεί αλλού. Συνήθως χρησιμοποιείται για να απεικονίσει υπορουτίνες.

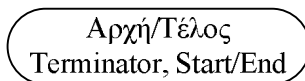


Χρησιμοποιείται για ένα βήμα διαδικασίας που είναι αναπληρωματικό ως προς το κανονικό βήμα. Η γραμμή που οδηγεί σε αυτό το σύμβολο είναι συνήθως διακεκομμένη.



Βέλος σύνδεσης  
Connector

Τα βέλη σύνδεσης δείχνουν την κατεύθυνση της ροής της διαδικασίας.

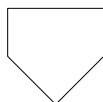


Δείχνει το σημείο έναρξης ή λήξης μιας διαδικασίας. Όταν χρησιμοποιείται ως τελεστής έναρξης δείχνει την πράξη που προκάλεσε την έναρξη της διαδικασίας.



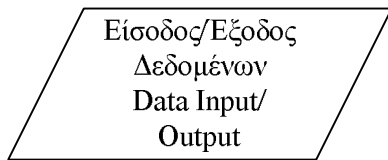
Σύνδεση  
Connector

Το σύμβολο αυτό είναι συνήθως μικρό και χρησιμοποιείται για να απεικονίσει τη σύνδεση μεταξύ δυο σημείων του διαγράμματος, για να αποφευχθούν διασταυρούμενα βέλη σύνδεσης ή για τη σύνδεση με υπορουτίνες. Φέρει κεφαλαίο γράμμα ή αριθμό.



Σύνδεση εκτός σελίδας  
Off-page connector

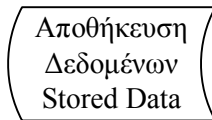
Χρησιμοποιείται για την σύνδεση σε άλλη σελίδα του διαγράμματος. Φέρει αριθμό για τον καθορισμό της σύνδεσης. Συνήθως χρησιμοποιείται όμως μόνο το σύμβολο της σύνδεσης – connector τόσο για σύνδεση στην ίδια όσο και σε άλλη σελίδα. Στην περίπτωση αυτή για σύνδεση σε σελίδα χρησιμοποιούνται κεφαλαία γράμματα και για σύνδεση σε άλλη σελίδα, αριθμοί.



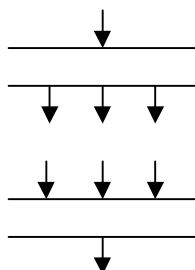
Απεικονίζει την εισροή ή εκροή δεδομένων για μια διαδικασία. Συχνά χρησιμοποιείται γενικότερα ως σύμβολο εισροών/ εκροών, όχι μόνο για δεδομένα.



Χρησιμοποιείται για την απεικόνιση της δημιουργίας εγγράφου από μία δραστηριότητα.



Είναι ένα γενικό σύμβολο για την απεικόνιση της αποθήκευσης δεδομένων (δεν δείχνει τον τρόπο ή το μέσο αποθήκευσης).



Παράλληλες  
δραστηριότητες/  
διαδικασίες  
Parallel mode

Απεικονίζει την έναρξη και λήξη παράλληλων δραστηριοτήτων/διαδικασιών. Οι λειτουργίες που απεικονίζονται μεταξύ των παράλληλων γραμμών μπορεί να πραγματοποιούνται ταυτόχρονα ή με οποιαδήποτε σειρά και όταν όλες ολοκληρωθούν μπορεί να αρχίσει το επόμενο βήμα της διαδικασίας (DFL, 2004).

#### 4.3.2 Διαγράμματα ροής των διαδικασιών της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ

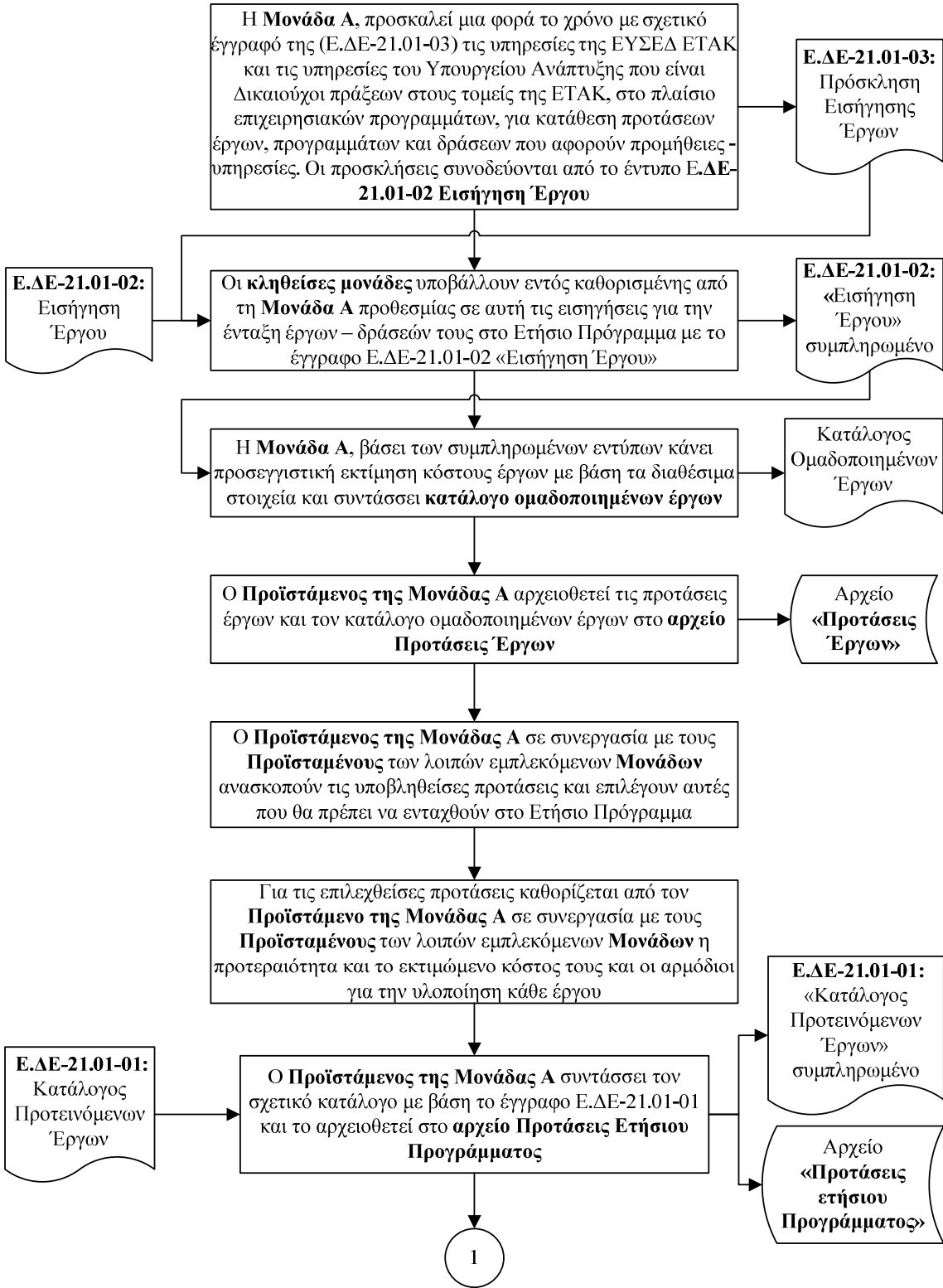
Για την ευκολότερη εφαρμογή των διαδικασιών που προβλέπονται από το σύστημα διαχειριστικής επάρκειας της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ κατά τη λειτουργία του, δημιουργήθηκαν τα διαγράμματα ροής των διαδικασιών αυτών. Καθότι τα διαγράμματα δημιουργούνται με σκοπό την καλύτερη εποπτεία των βημάτων μιας δραστηριότητας και την κατανόηση της αλληλουχίας των ενεργειών, δεν περιέχουν όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν κάθε διαδικασία. Συνεπώς δεν μπορούν να αντικαταστήσουν το εγχειρίδιο διαδικασιών, παρά μόνο να βοηθήσουν στην εφαρμογή του.

Ακολουθούν τα διαγράμματα ροής των διαδικασιών, οι οποίες παρουσιάζονται στο Παράρτημα Β.

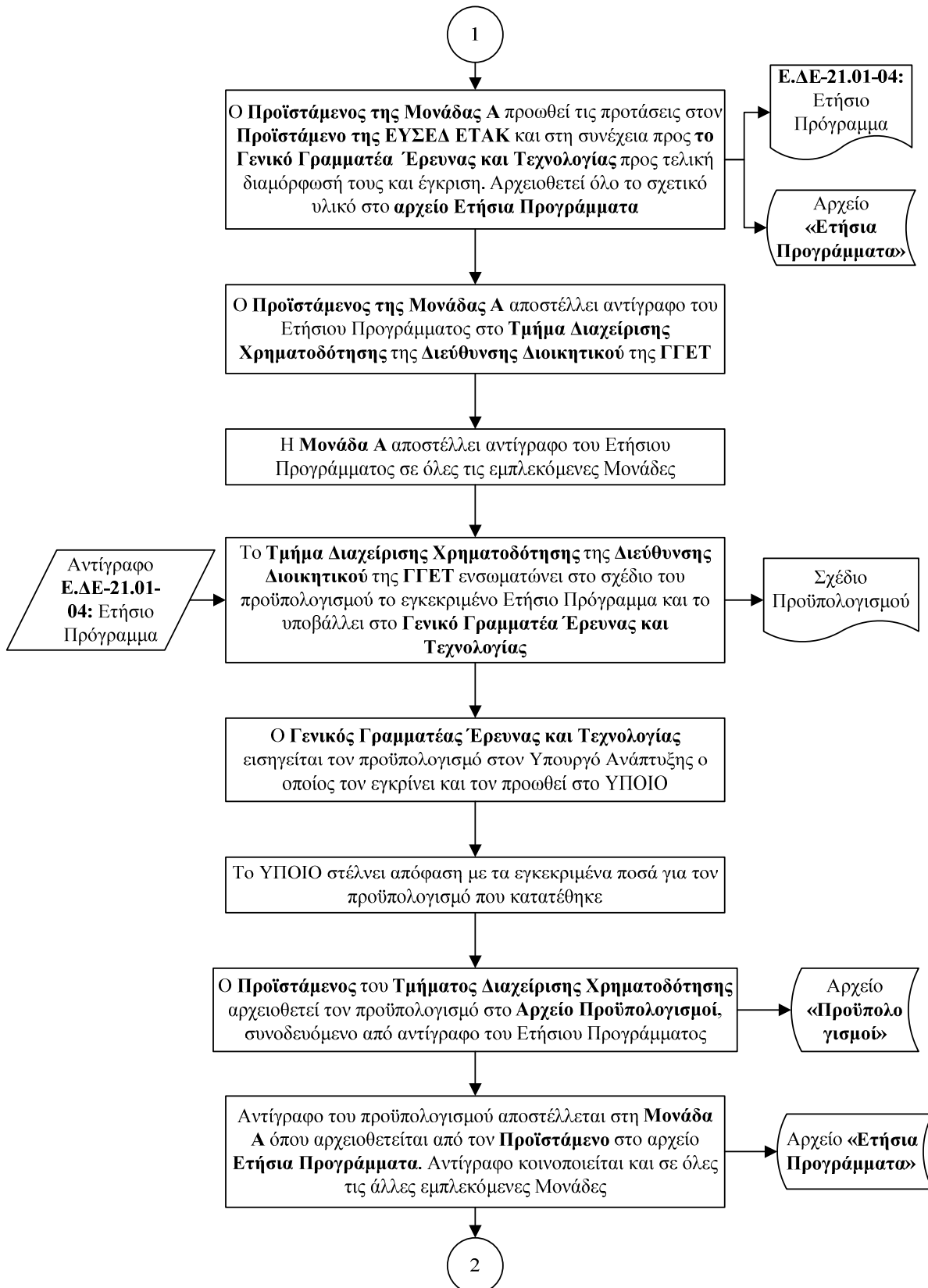
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-21.01: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΕΤΗΣΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	Αριθ. Έκδοσης : 02 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 1 από 4
---------------	--	---

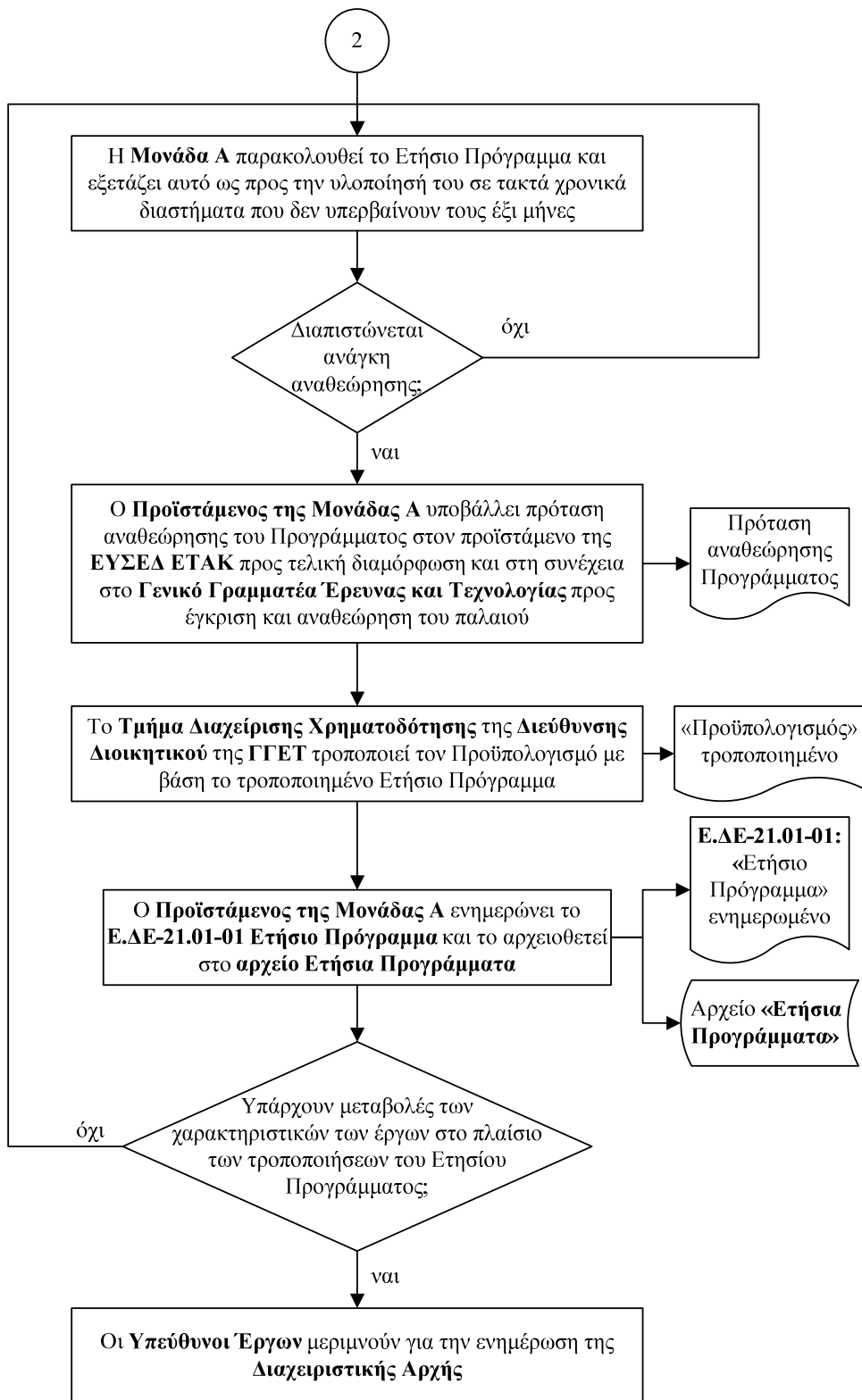
<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-21.01
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Κατάρτιση και Αναθεώρηση Ετήσιου Προγράμματος
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Ο ορθολογικός και έγκαιρος προγραμματισμός των έργων καθώς και η παρακολούθηση - αναθεώρηση του προγράμματος
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμματισμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ).
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Σε όλα τα έργα που εκτελεί η ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ στο πλαίσιο επιχειρησιακών προγραμμάτων
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενος Μονάδας Α</li> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκομένων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> <li>• Προϊστάμενος Τμήματος Διαχείρισης Χρηματοδότησης της Διεύθυνσης Διοικητικού της ΓΓΕΤ</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<p>⇒ Ε.ΔΕ-21.01-01.Κατάλογος Προτεινόμενων Έργων</p> <p>⇒ Ε.ΔΕ-21.01-02 Εισήγηση Έργου</p> <p>⇒ Ε.ΔΕ-21.01-03 Πρόσκληση εισήγησης έργων</p>
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<p>⇒ Ε.ΔΕ-21.01-04 Ετήσιο Πρόγραμμα</p> <p>⇒ Κατάλογος Ομαδοποιημένων Έργων</p> <p>⇒ Πρόταση αναθεώρησης Προγράμματος</p> <p>⇒ Προϋπολογισμός</p>

<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p>ΔΕ-21.01: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΕΤΗΣΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 02 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 2 από 4</p>
-----------------------	--	--



<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-21.01: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΕΤΗΣΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 02 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 3 από 4</p>
-----------------------	---	--

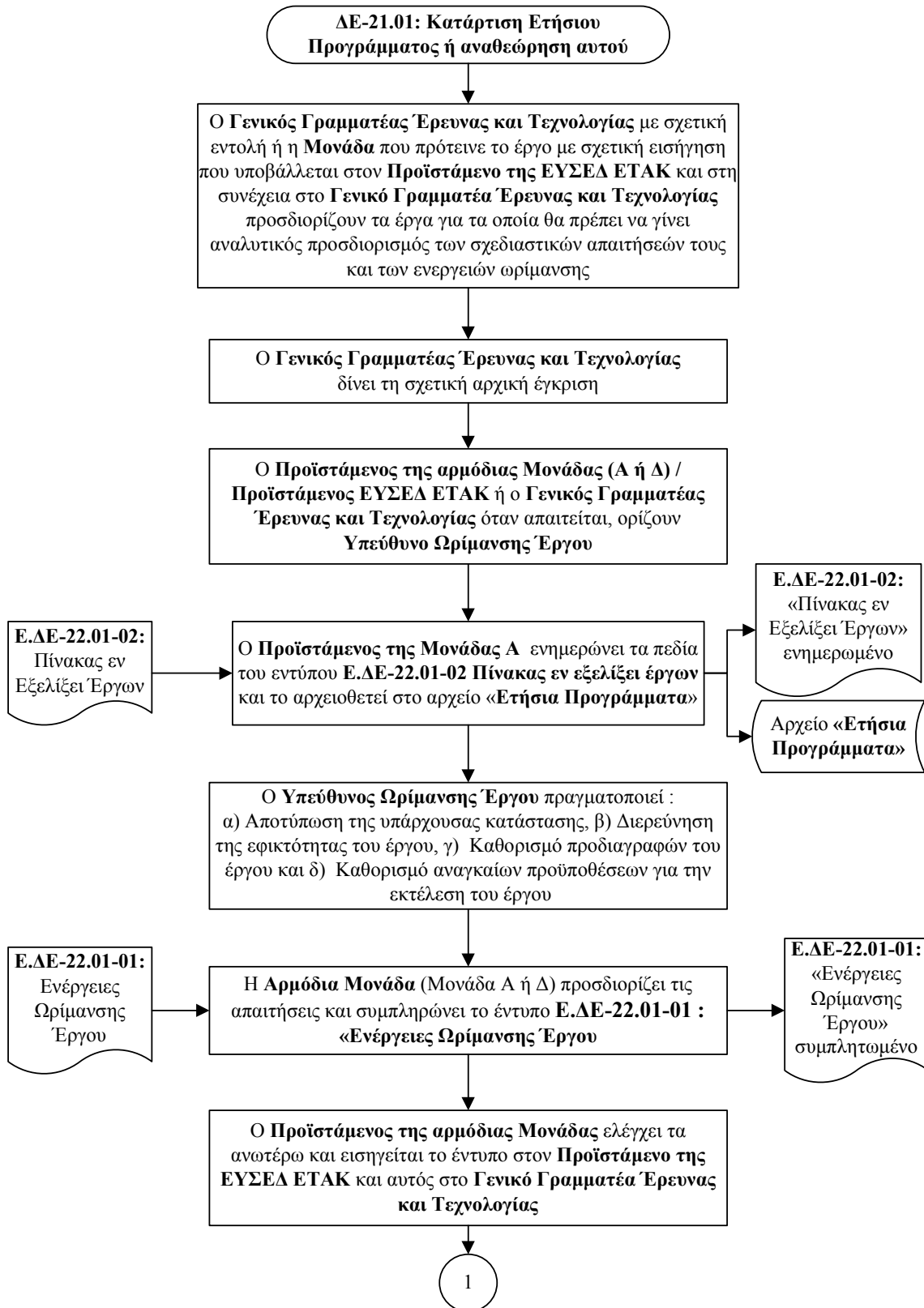




ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-22.01: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 02 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 1 από 3
---------------	--	---

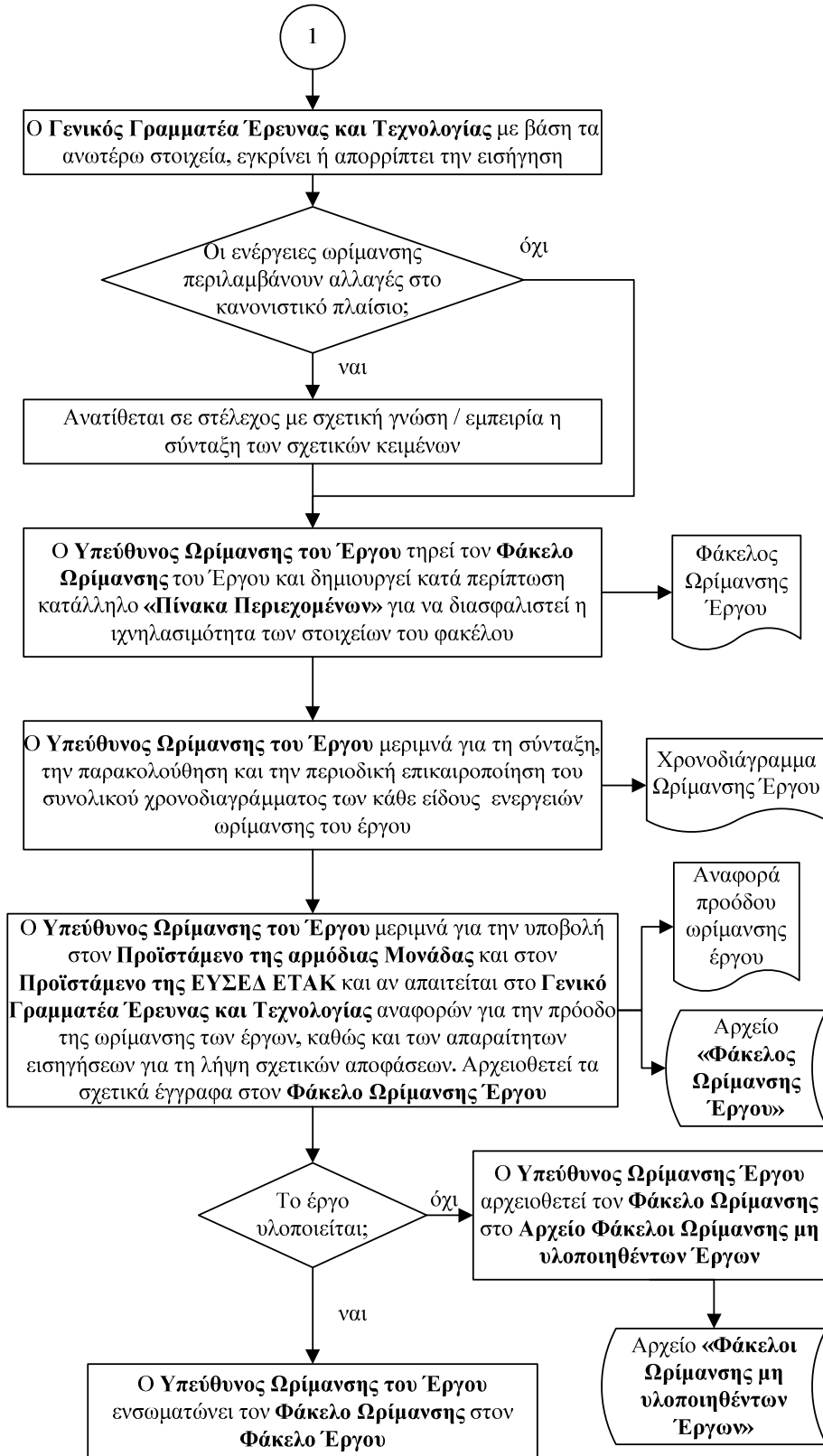
<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	<b>ΔΕ-22.01</b>
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	<b>Καθορισμός απαιτήσεων Σχεδιασμού και Ωρίμανσης Έργων</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Η διασφάλιση των αναγκαίων προϋποθέσεων για την υλοποίηση των έργων
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμματισμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Σε όλα τα έργα που περιλαμβάνονται στο Ετήσιο Πρόγραμμα για τα οποία θα πρέπει να γίνει αναλυτικός προσδιορισμός των σχεδιαστικών απαιτήσεών τους και των ενεργειών ωρίμανσής τους.
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενος Μονάδας Α και της Μονάδας Δ</li> <li>• Προϊστάμενοι της προτείνουσας Μονάδας</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> <li>• Υπεύθυνος Ωρίμανσης Έργου</li> <li>• Αρμόδιοι Υλοποίησης (Μέλη ομάδας εργασίας ωρίμανσης έργου)</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε. ΔΕ-21.01-04 Ετήσιο Πρόγραμμα
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε.ΔΕ-22.01-01 Ενέργειες Ωρίμανσης Έργου ⇒ Ε.ΔΕ-22.01-02 Πίνακας εν εξελίξει έργων ⇒ Φάκελος Ωρίμανσης Έργου ⇒ Χρονοδιάγραμμα Ωρίμανσης Έργου ⇒ Αναφορά προόδου ωρίμανσης έργου

<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-22.01: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ  ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 02  Ημερομηνία : 01/04/09  Σελίδα : 2 από 3</p>
-----------------------	--	--





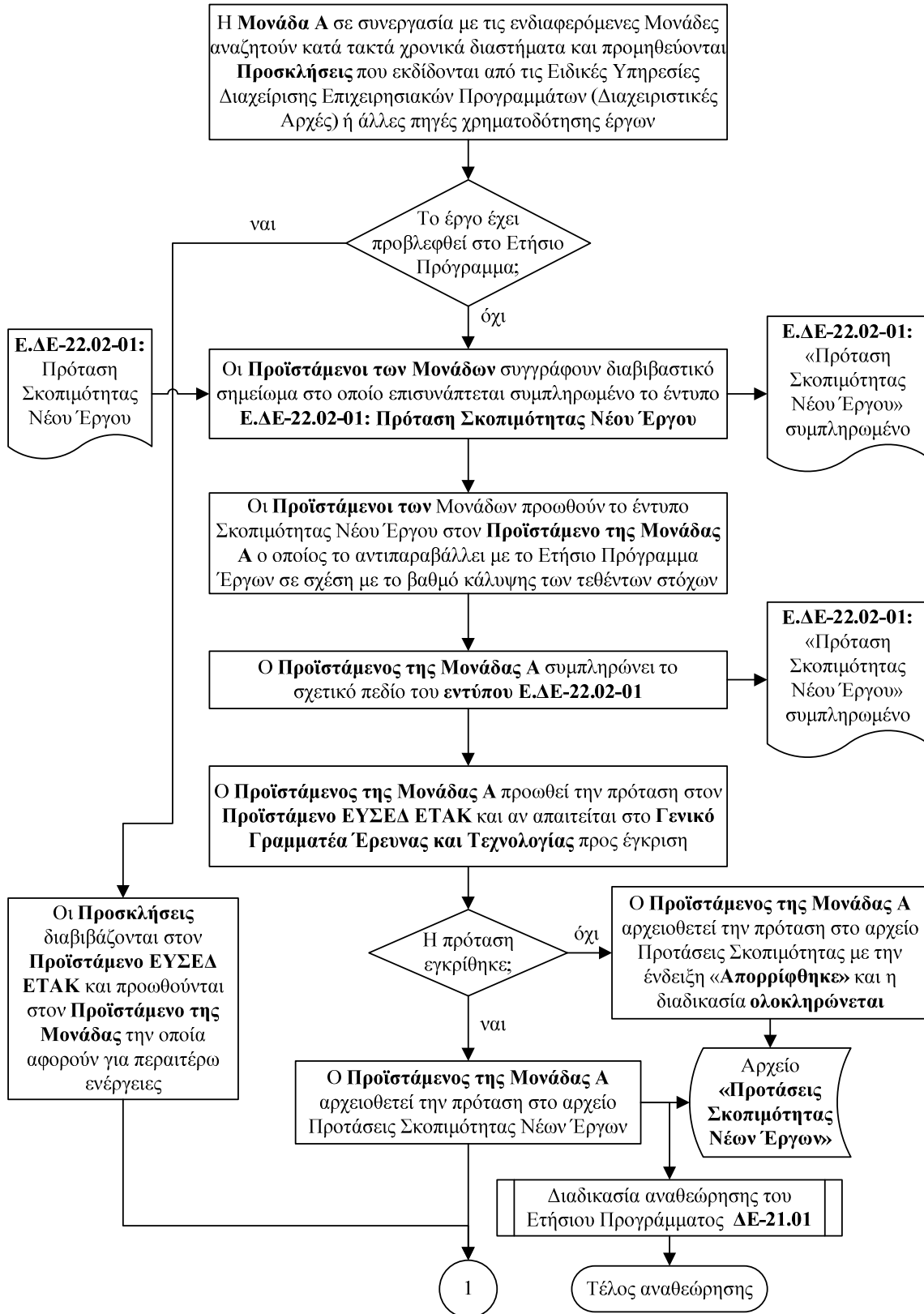
<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>          ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ          ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ          ΔΕ-22.01: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ          ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 02          Ημερομηνία : 01/04/09          Σελίδα : 3 από 3</p>
-----------------------	--	--



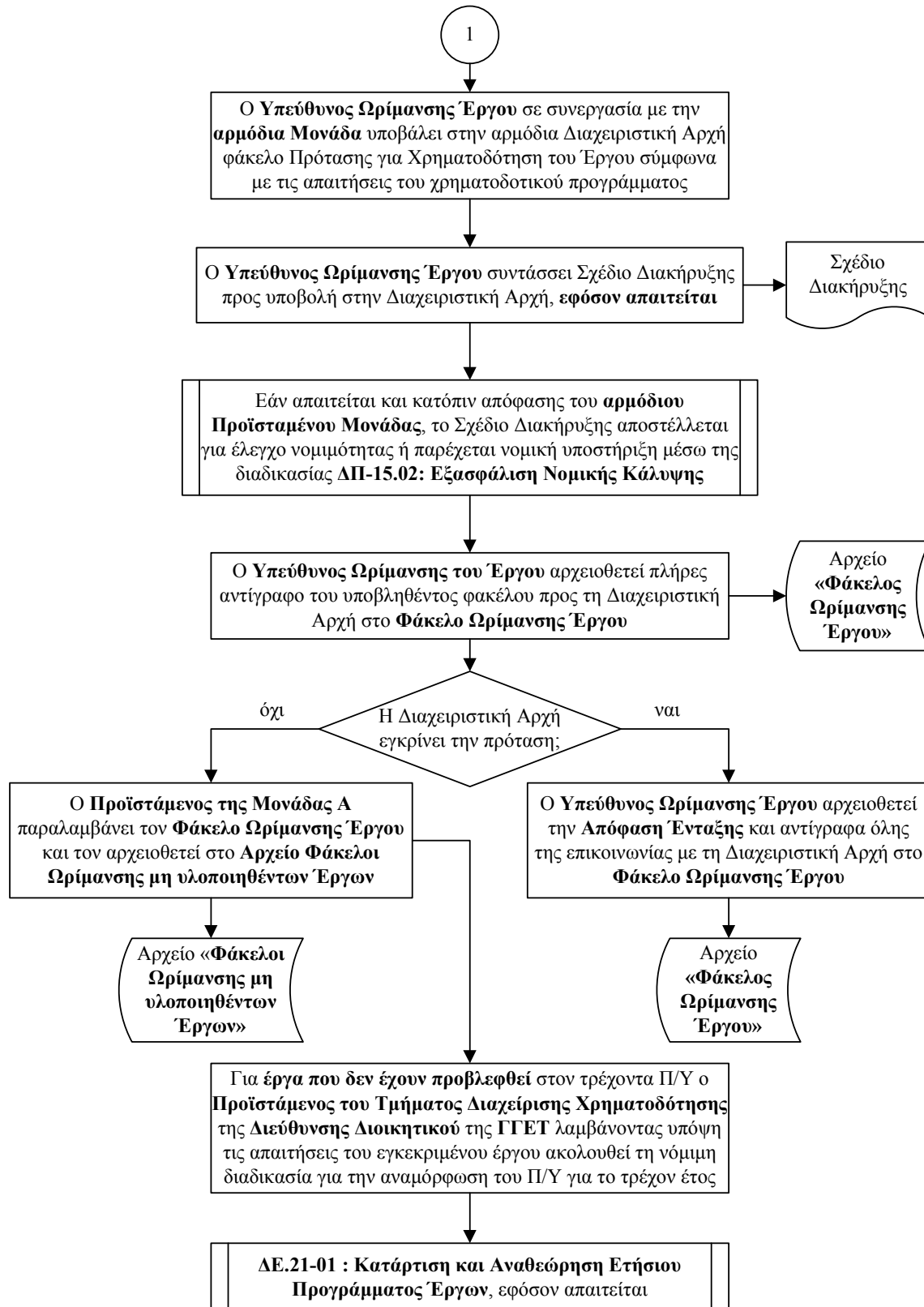
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b></p> <p align="center">ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-22.02: ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΩΡΙΜΑΝΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01          Ημερομηνία : 02/03/09          Σελίδα : 1 από 3</p>
---------------	--	--

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-22.02
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	<b>Διασφάλιση Απαιτούμενων Πόρων για την Ωρίμανση και την Υλοποίηση Έργων</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Ο καθορισμός των ενεργειών που απαιτούνται από την πλευρά της <b>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</b> προκειμένου να διασφαλιστούν οι πόροι για την ωρίμανση και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμματισμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Σε όλα τα έργα της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενος Μονάδας Α και της Μονάδας Δ</li> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> <li>• Υπεύθυνος Ωρίμανσης Έργου</li> <li>• Προϊστάμενος του Τμήματος Διαχείρισης Χρηματοδότησης της Διεύθυνσης Διοικητικού της ΓΓΕΤ</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<p>⇒ Ε.ΔΕ-22.02-01 Πρόταση Σκοπιμότητας Νέου Έργου</p> <p>⇒ Σχέδιο Διακήρυξης</p>

<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>          ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ          ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ          ΔΕ-22.02: ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ          ΩΡΙΜΑΝΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01          Ημερομηνία : 02/03/09          Σελίδα : 2 από 3</p>
-----------------------	--	--



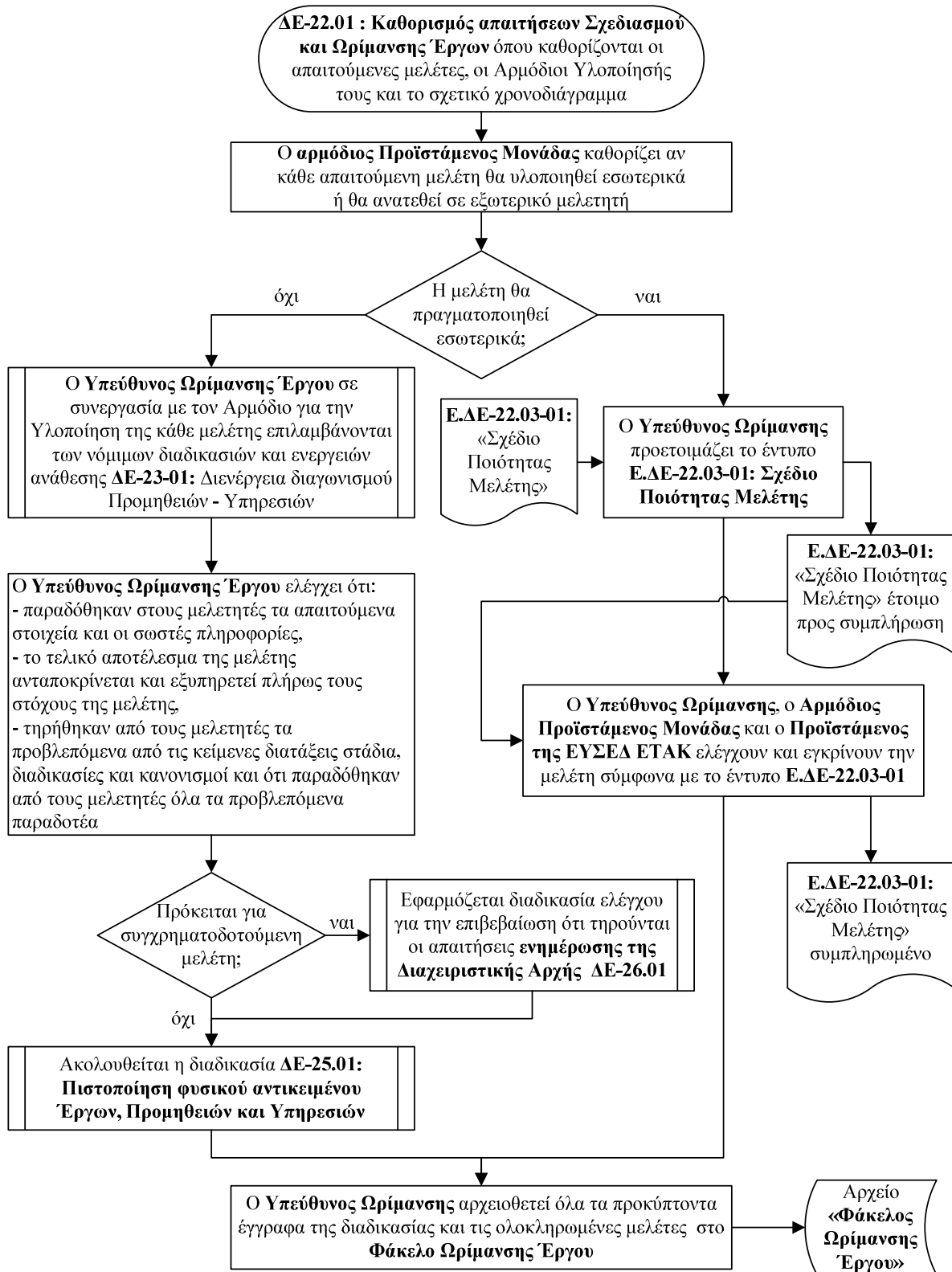
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>	Αριθ. Έκδοσης : 01
	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 3 από 3
ΔΕ-22.02: ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΩΡΙΜΑΝΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΩΝ		



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-22.03: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 2
---------------	---	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-22.03
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Σχεδιασμός – Προγραμματισμός των απαιτούμενων Μελετών Ωρίμανσης
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Να διασφαλίσει την εκπόνηση των απαιτούμενων μελετών για την ωρίμανση και την υλοποίηση ενός συγχρηματοδοτούμενου έργου
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμματισμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Στα συγχρηματοδοτούμενα έργα για τα οποία απαιτούνται εργασίες εκπόνησης μελετών
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Υπεύθυνος Ωρίμανσης Έργου</li> <li>• Αρμόδιοι Υλοποίησης (Μέλη ομάδας εργασίας ωρίμανσης έργου)</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε.ΔΕ-22.03-01: Σχέδιο Ποιότητας Μελέτης

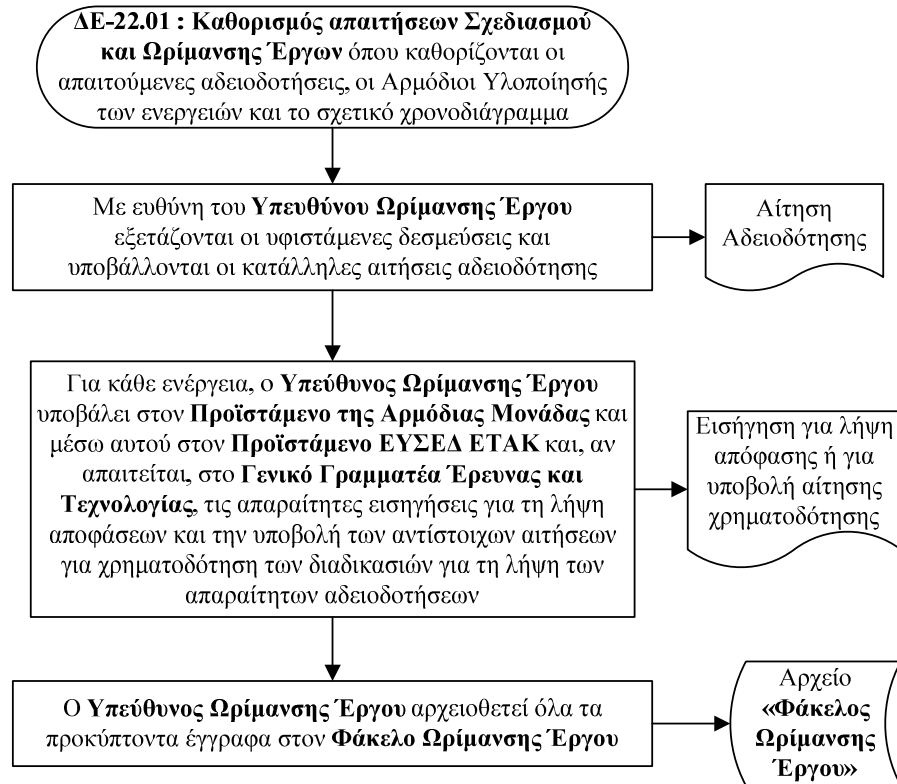
ΕΥΣΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 2 από 2
	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	
	ΔΕ-22.03: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ	



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-22.04: ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 2
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-22.04
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Διασφάλιση απαιτούμενων Αδειοδοτήσεων
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Η διασφάλιση των απαιτούμενων αδειοδοτήσεων στο πλαίσιο της ωρίμανσης των Έργων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμματισμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Στα συγχρηματοδοτούμενα έργα για τα οποία απαιτούνται αδειοδοτήσεις
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Υπεύθυνος Ωρίμανσης Έργου</li> <li>• Αρμόδιοι Υλοποίησης (Μέλη ομάδας εργασίας ωρίμανσης έργου)</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<p>⇒ Αίτηση Αδειοδότησης</p> <p>⇒ Εισήγηση για λήψη απόφασης ή για υποβολή αίτησης χρηματοδότησης</p>

<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>          ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ          ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ          ΔΕ-22.04: ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01          Ημερομηνία : 02/03/09          Σελίδα : 2 από 2</p>
-----------------------	--	--

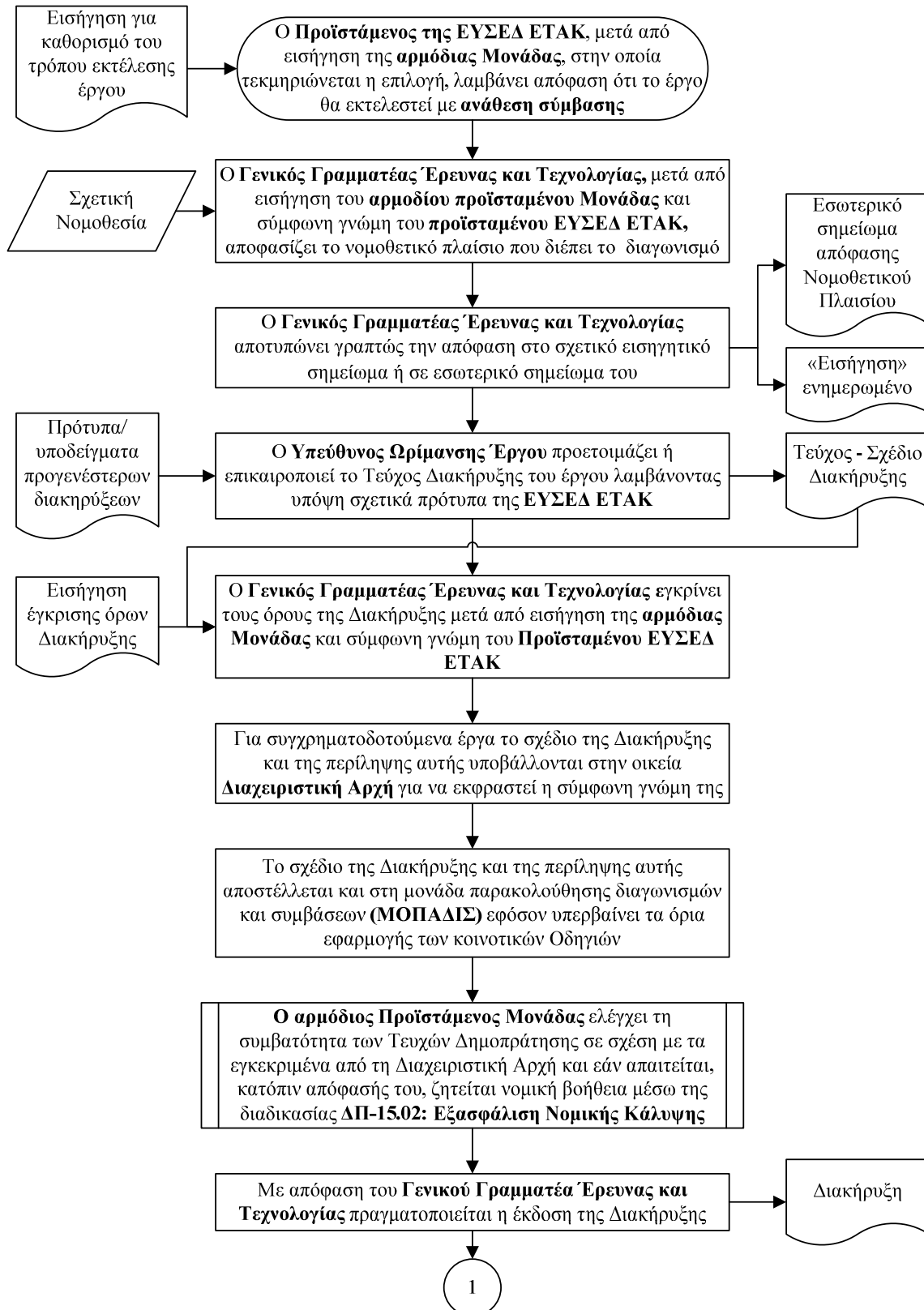




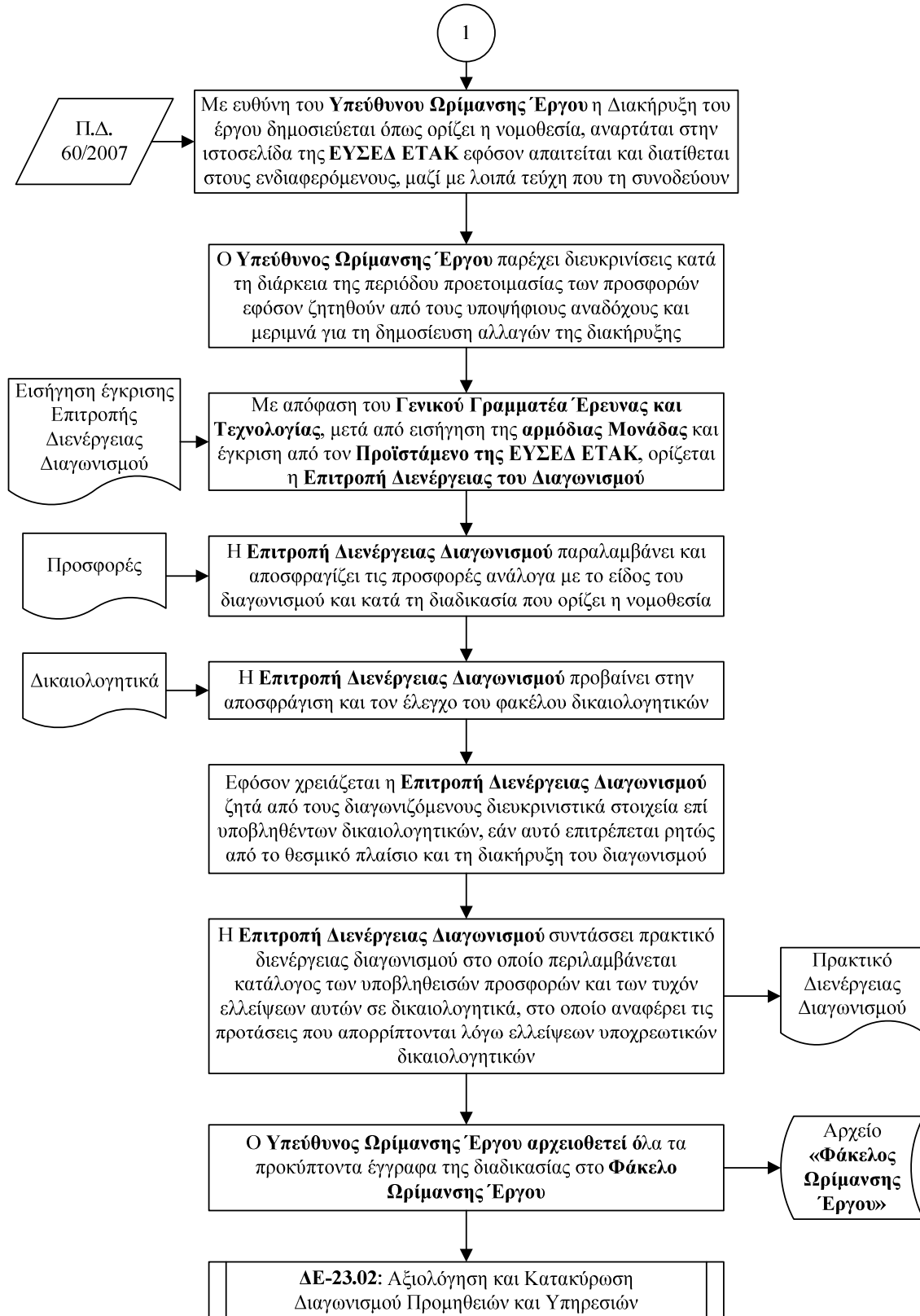
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-23.01: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ – ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 3
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	<b>ΔΕ-23.01</b>
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	<b>Προετοιμασία – Διενέργεια διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Να καθορίσει τις ενέργειες που απαιτούνται για την επιλογή προμηθευτών και εφόσον απαιτείται την προετοιμασία και τη διενέργεια σχετικών διαγωνισμών από την ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Επιτροπή Διενέργειας Διαγωνισμού και κατά περίπτωση η Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμ/σμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου – Δράσης
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Στους διαγωνισμούς που διενεργεί η ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ για την επιλογή προμηθευτών (μελετών, υπηρεσιών ή υλικών)
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Υπεύθυνος Ωρίμανσης Έργου</li> <li>• Επιτροπή Διενέργειας Διαγωνισμού</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Εισήγηση για καθορισμό του τρόπου εκτέλεσης έργου</li> <li>⇒ Σχετική Νομοθεσία [ α) Π.Δ. 118/2007, β) Π.Δ. 327/1995, γ) Κ.Ο. 2004/18/ΕΚ, δ) Π.Δ. 60/2007 ]</li> <li>⇒ Πρότυπα / υποδείγματα προγενέστερων διακηρύξεων</li> <li>⇒ Εισήγηση έγκρισης όρων Διακήρυξης</li> <li>⇒ Εισήγηση έγκρισης Επιτροπής Διενέργειας Διαγωνισμού</li> <li>⇒ Προσφορές</li> <li>⇒ Δικαιολογητικά</li> </ul>
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Εσωτερικό σημείωμα απόφασης Νομοθετικού Πλαισίου</li> <li>⇒ Τεύχος – Σχέδιο Διακήρυξης</li> <li>⇒ Διακήρυξη</li> <li>⇒ Πρακτικό Διενέργειας Διαγωνισμού</li> </ul>

ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b></p> <p align="center">ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-23.01: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ – ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 2 από 3
---------------	--	---



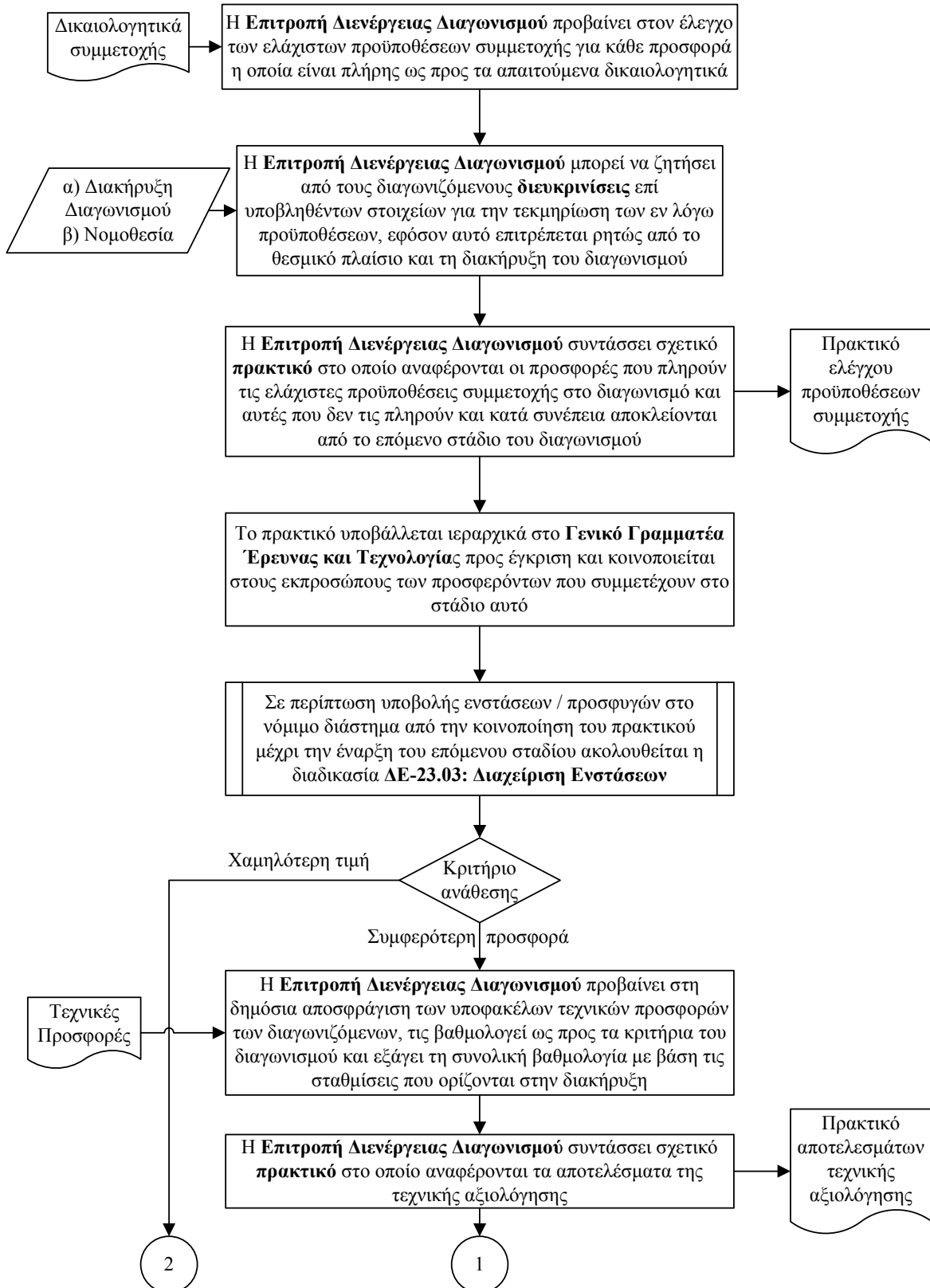
<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>          ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ          ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ          ΔΕ-23.01: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ – ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ          ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01          Ημερομηνία : 02/03/09          Σελίδα : 3 από 3</p>
-----------------------	--	--



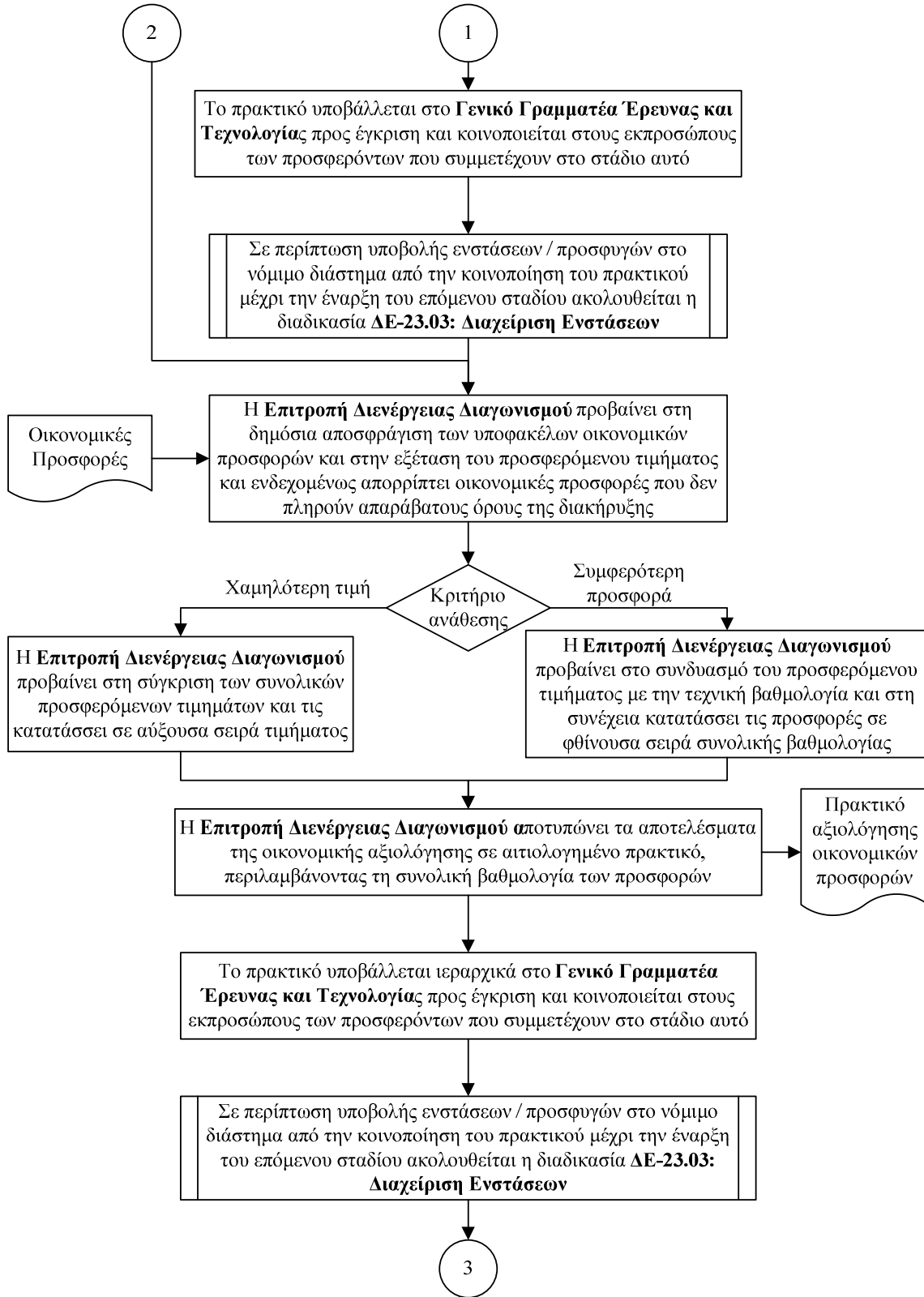
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-23.02 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΚΥΡΩΣΗ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 5
---------------	---	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	<b>ΔΕ-23.02</b>
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	<b>Αξιολόγηση και Κατακύρωση διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Η αξιολόγηση των προσφορών των υποψηφίων αναδόχων που υποβάλλονται στο πλαίσιο διαγωνισμών προμηθειών, μελετών και παροχής υπηρεσιών, η ανάδειξη του κατάλληλου αναδόχου, η λήψη της απόφασης κατακύρωσης από την Επιτροπή Διενέργειας Διαγωνισμού και η υπογραφή της σύμβασης με τον επιλεγέντα ανάδοχο, σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο και τους όρους της διακήρυξης
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Επιτροπή Διενέργειας Διαγωνισμού και κατά περίπτωση η Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμ/σμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου – Δράσης
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Στα συγχρηματοδοτούμενα έργα προμηθειών, μελετών και παροχής υπηρεσιών, για τα οποία ακολουθείται η διαδικασία υλοποίησης μέσω σύναψης σύμβασης με εξωτερικό ανάδοχο
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Υπεύθυνος Ωρίμανσης Έργου</li> <li>• Υπεύθυνος Έργου</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Δικαιολογητικά συμμετοχής</li> <li>⇒ Διακήρυξη Διαγωνισμού</li> <li>⇒ Νομοθεσία</li> <li>⇒ Τεχνικές Προσφορές</li> <li>⇒ Εισηγήιση έκδοσης απόφασης</li> </ul>
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Πρακτικό ελέγχου προϋποθέσεων συμμετοχής</li> <li>⇒ Πρακτικό αποτελεσμάτων τεχνικής αξιολόγησης</li> <li>⇒ Πρακτικό αξιολόγησης οικονομικών προσφορών</li> <li>⇒ Απόφαση κατακύρωσης διαγωνισμού</li> <li>⇒ Απόφαση εκτέλεσης έργου από τον Ανάδοχο</li> <li>⇒ Σχέδιο Σύμβασης</li> <li>⇒ Ειδοποίηση Αναδόχου</li> </ul>

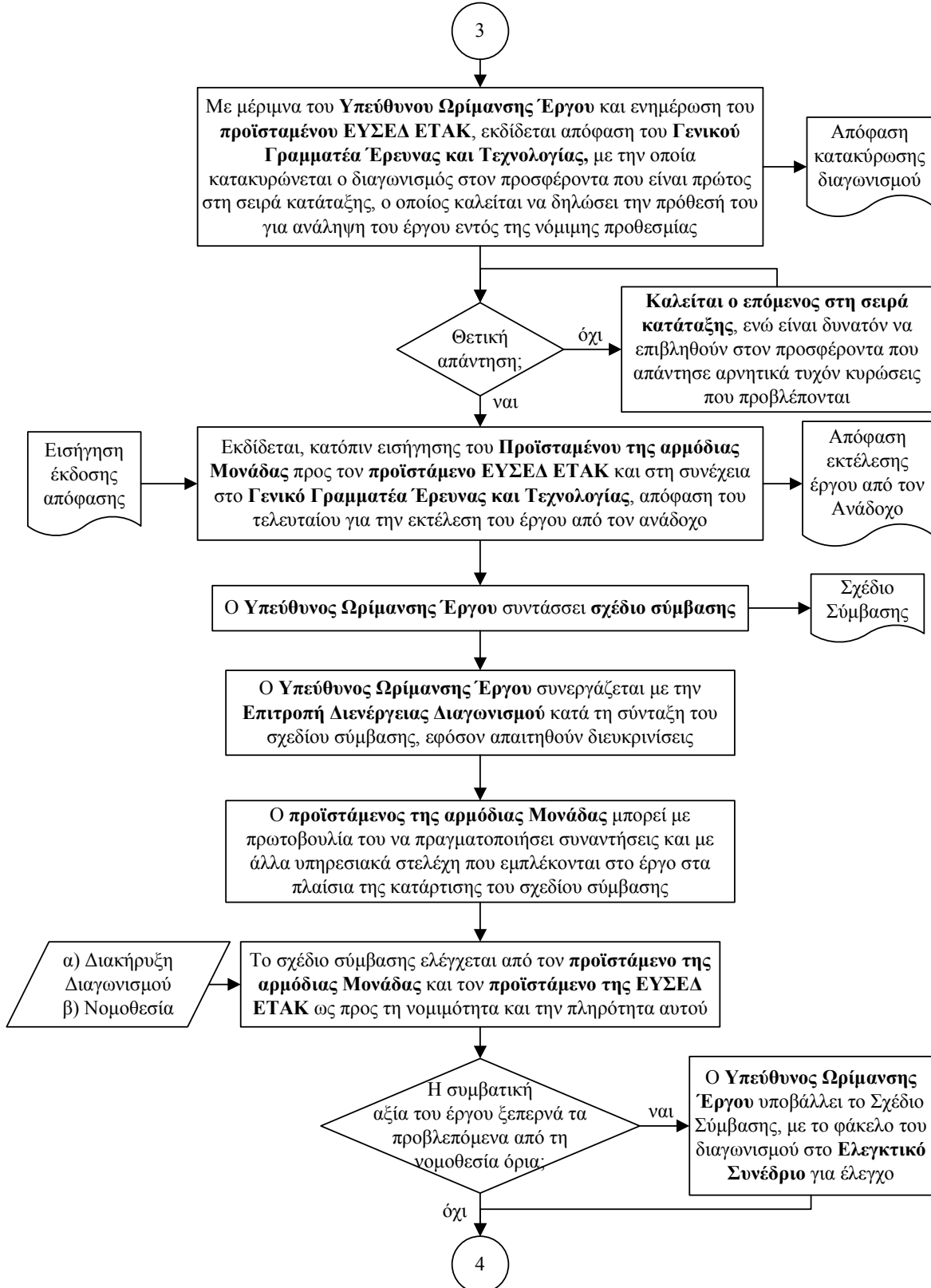
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b></p> <p align="center">ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-23.02 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΚΥΡΩΣΗ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 2 από 5
---------------	---	---



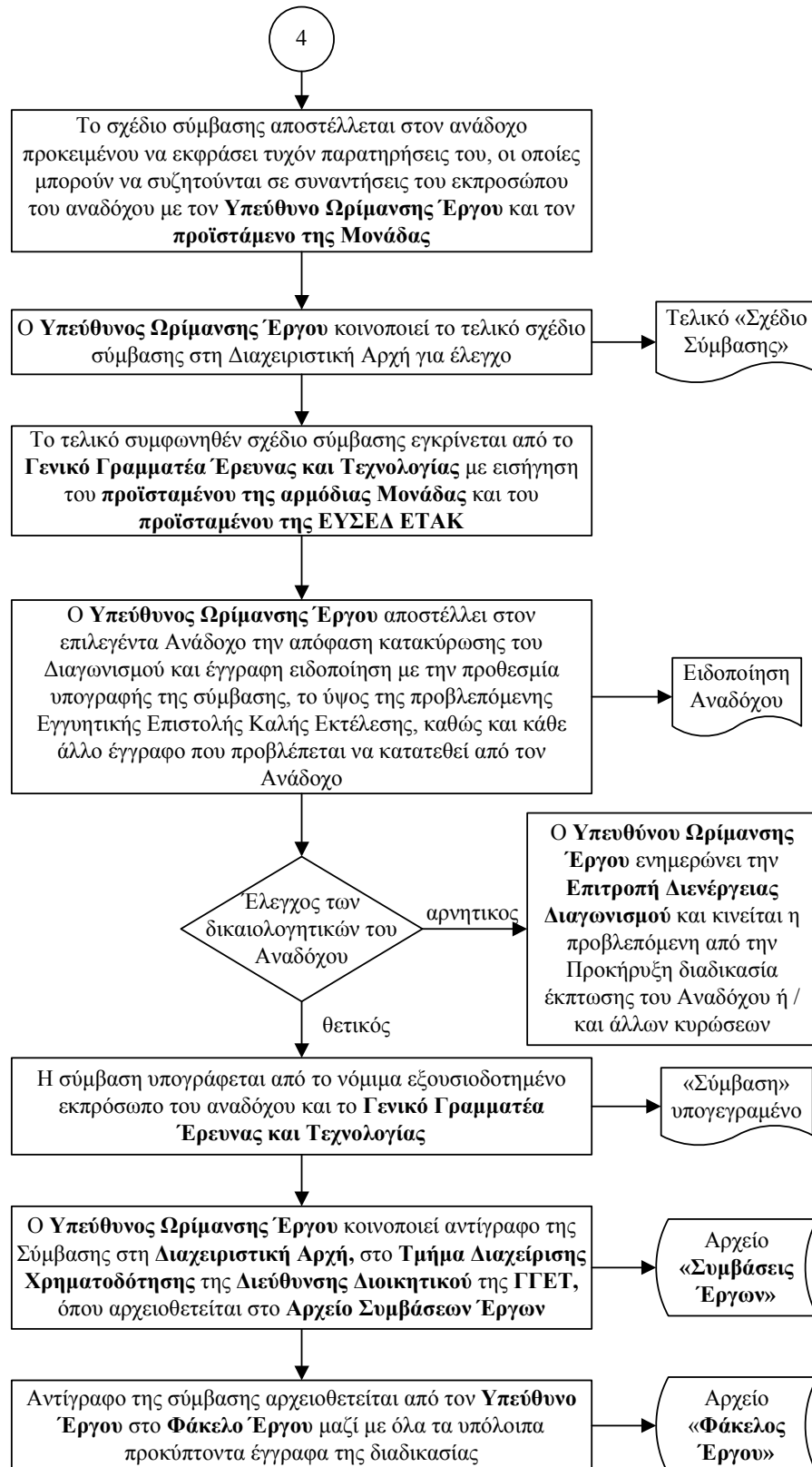
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b></p> <p align="center">ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-23.02 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΚΥΡΩΣΗ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 3 από 5
---------------	---	---



<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>          ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ          ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ          ΔΕ-23.02 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΚΥΡΩΣΗ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ          ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01          Ημερομηνία : 02/03/09          Σελίδα : 4 από 5</p>
-----------------------	---	--



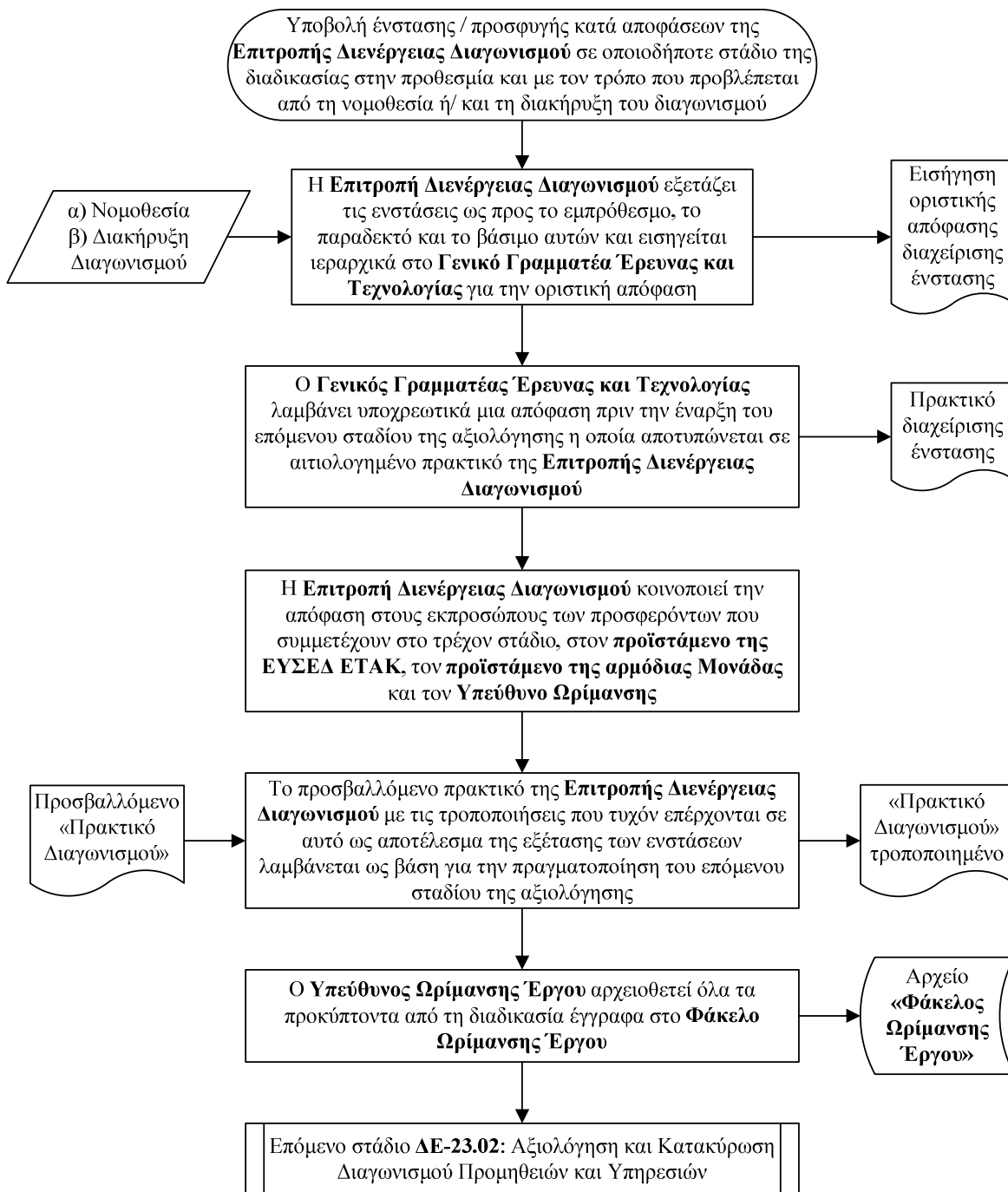
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b></p> <p align="center">ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-23.02 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΚΥΡΩΣΗ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 5 από 5
---------------	---	---





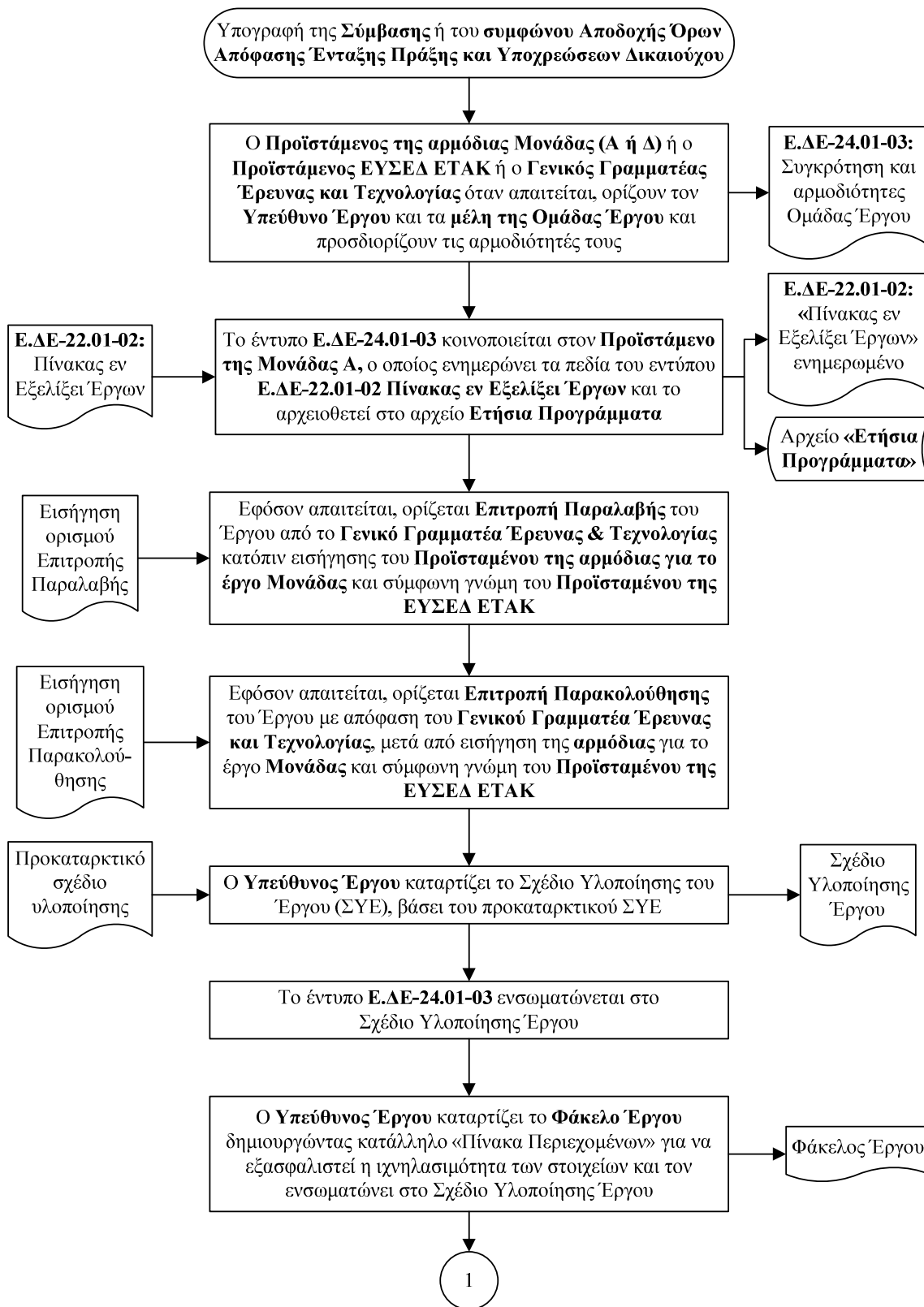
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-23.03 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 2
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-23.03
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Διαχείριση Ενστάσεων
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Να καθορίσει τις ενέργειες διαχείρισης των ενστάσεων που υποβάλλονται κατά τη διάρκεια ενός διαγωνισμού
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Επιτροπή Διενέργειας Διαγωνισμού
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Όταν υποβληθούν ενστάσεις / προσφυγές κατά αποφάσεων της Επιτροπής Διενέργειας Διαγωνισμού οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Υπεύθυνος Ωρίμανσης Έργου</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Προσβαλλόμενο Πρακτικό Διαγωνισμού</li> <li>⇒ Νομοθεσία</li> <li>⇒ Διακήρυξη Διαγωνισμού</li> </ul>
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Εισηγήση οριστικής απόφασης διαχείρισης ένστασης</li> <li>⇒ Πρακτικό διαχείρισης ένστασης</li> <li>⇒ Τροποποιημένο Πρακτικό Διαγωνισμού</li> </ul>

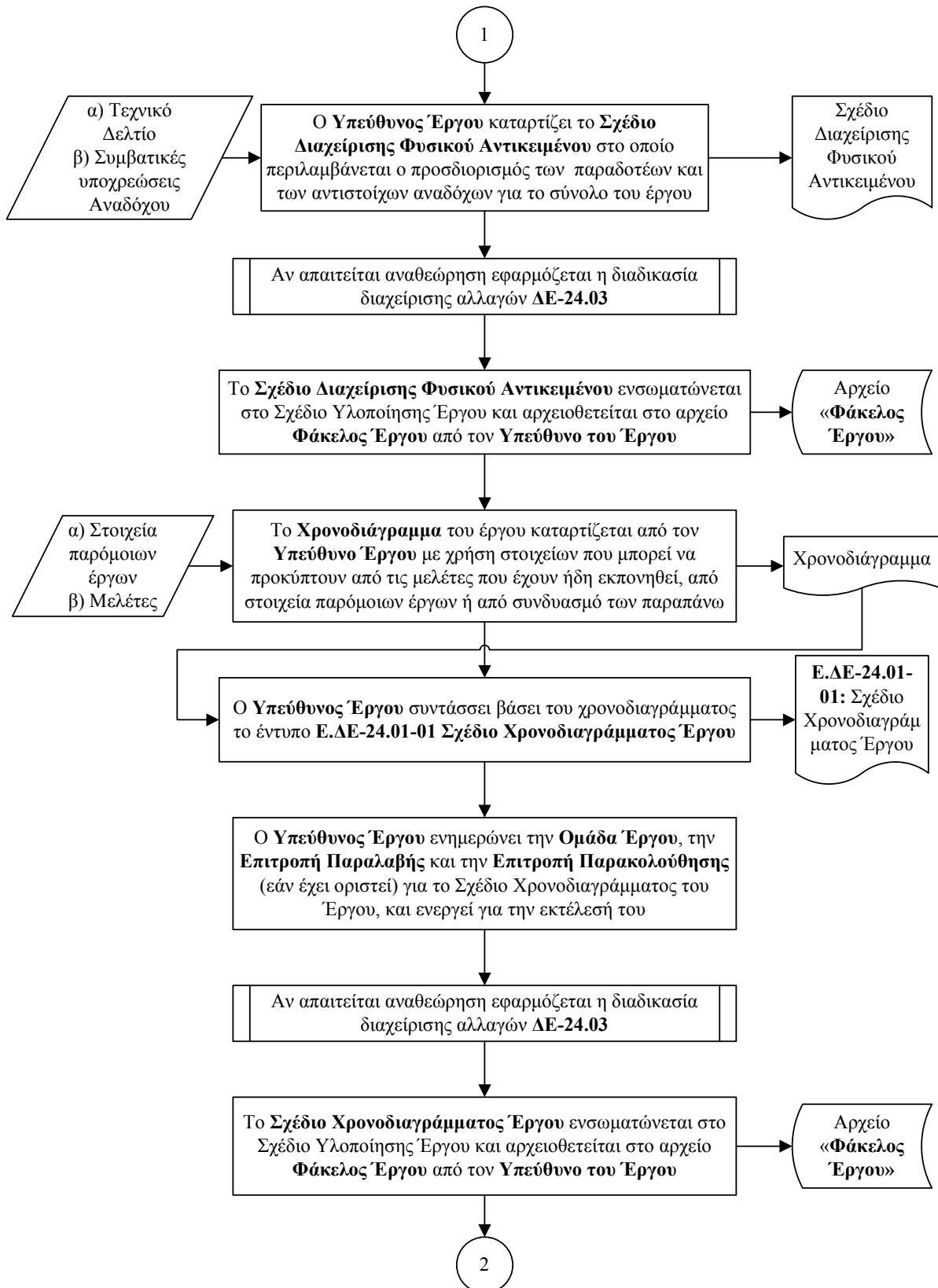


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-24.01 : ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	Αριθ. Έκδοσης : 02 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 1 από 4
---------------	--	---

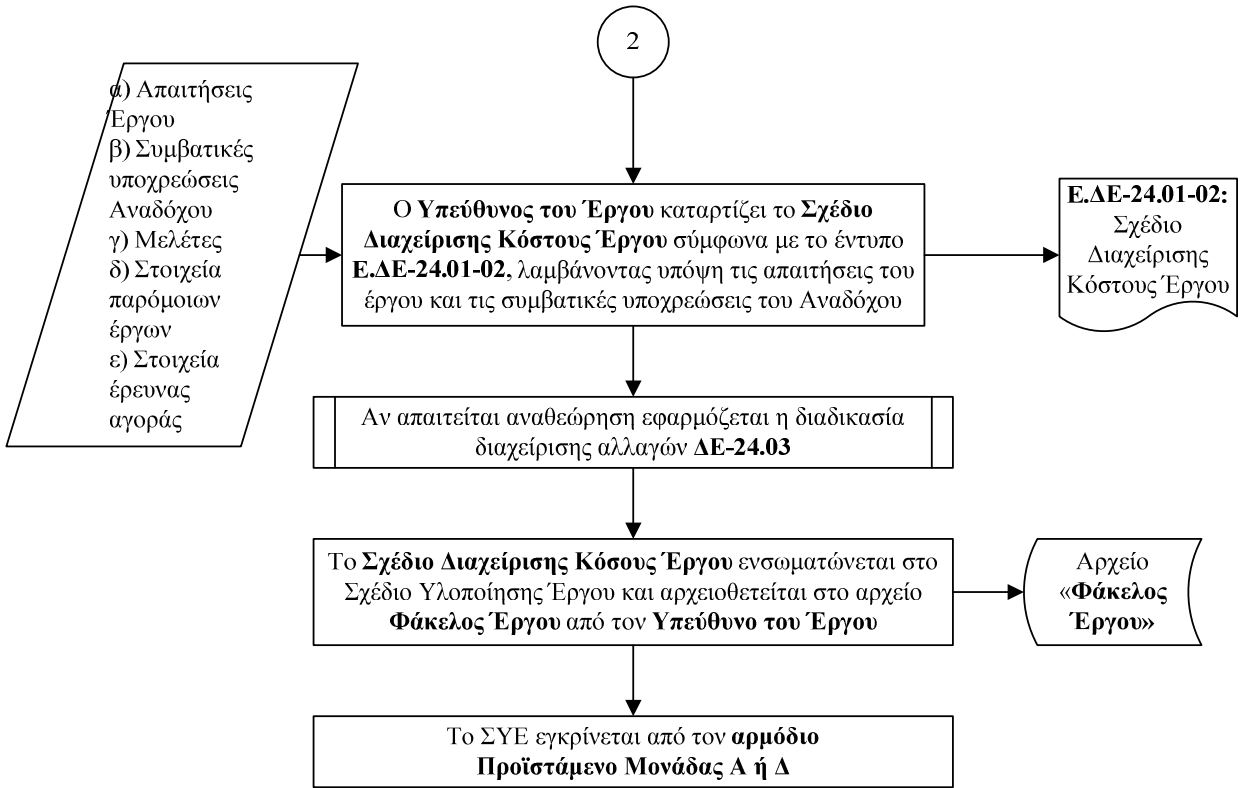
<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	<b>ΔΕ-24.01</b>
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	<b>Κατάρτιση Σχεδίου Υλοποίησης Έργου</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Ο καθορισμός της μεθόδου, των αρμόδιων και των απαιτούμενων ενεργειών για την ανάπτυξη του Σχεδίου υλοποίησης και παρακολούθησης των έργων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμ/σμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Στην αρχική φάση έναρξης των έργων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ και σε τροποποιήσεις κατά τη διάρκεια της υλοποίησης
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Υπεύθυνος Έργου</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Εισήγηση ορισμού Επιτροπής Παραλαβής</li> <li>⇒ Εισήγηση ορισμού Επιτροπής Παρακολούθησης</li> <li>⇒ Προκαταρκτικό σχέδιο υλοποίησης</li> <li>⇒ Τεχνικό Δελτίο</li> <li>⇒ Συμβατικές υποχρεώσεις Αναδόχου</li> <li>⇒ Στοιχεία Παρόμοιων Έργων</li> <li>⇒ Μελέτες</li> <li>⇒ Απαιτήσεις Έργου</li> <li>⇒ Στοιχεία Έρευνας Αγοράς</li> </ul>
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ε.ΔΕ-22.01-02 Πίνακας εν εξελίξει έργων</li> <li>⇒ Ε.ΔΕ-24.01-01 Σχέδιο Χρονοδιαγράμματος Έργου</li> <li>⇒ Ε.ΔΕ-24.01-02 Σχέδιο Διαχείρισης Κόστους Έργου</li> <li>⇒ Ε.ΔΕ-24.01-03 Συγκρότηση και Αρμοδιότητες Ομάδας Έργου</li> <li>⇒ Σχέδιο Υλοποίησης Έργου</li> <li>⇒ Φάκελος Έργου</li> <li>⇒ Σχέδιο Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου</li> <li>⇒ Χρονοδιάγραμμα</li> </ul>



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b></p> <p align="center">ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-24.01 : ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 02 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 3 από 4
---------------	---	---



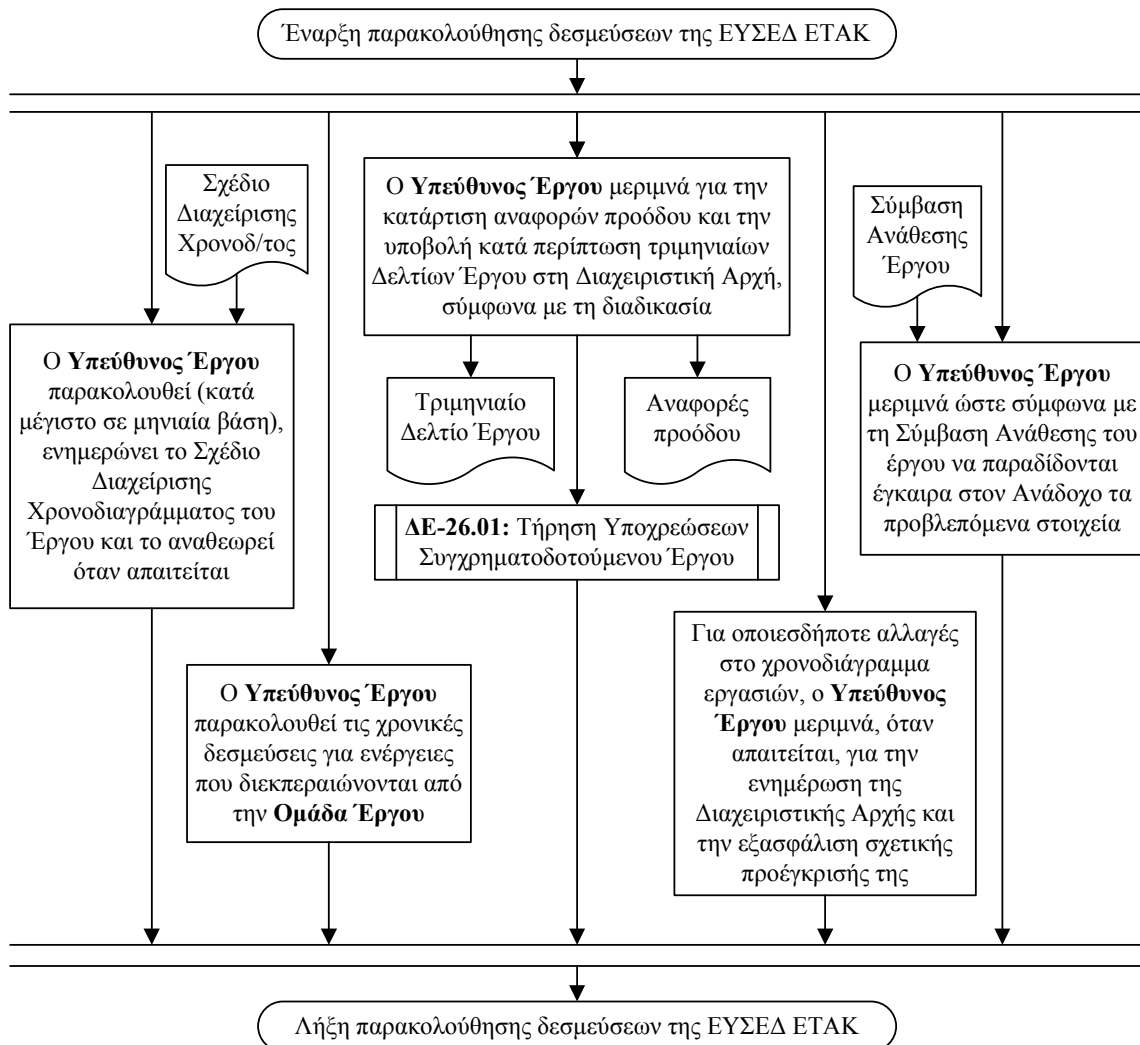
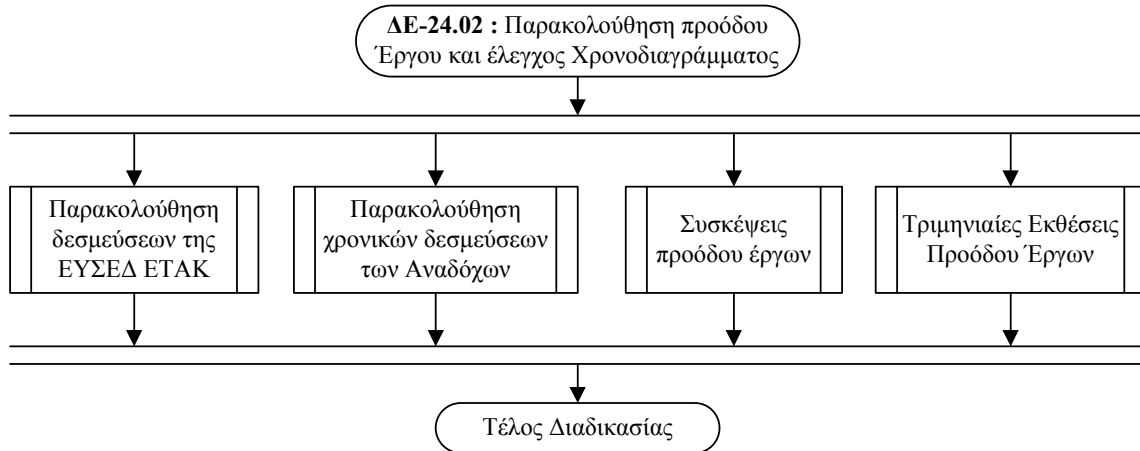
<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>          ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ          ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ          ΔΕ-24.01 : ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 02          Ημερομηνία : 01/04/09          Σελίδα : 4 από 4</p>
-----------------------	--	--



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-24.02 : ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 4
---------------	--	---

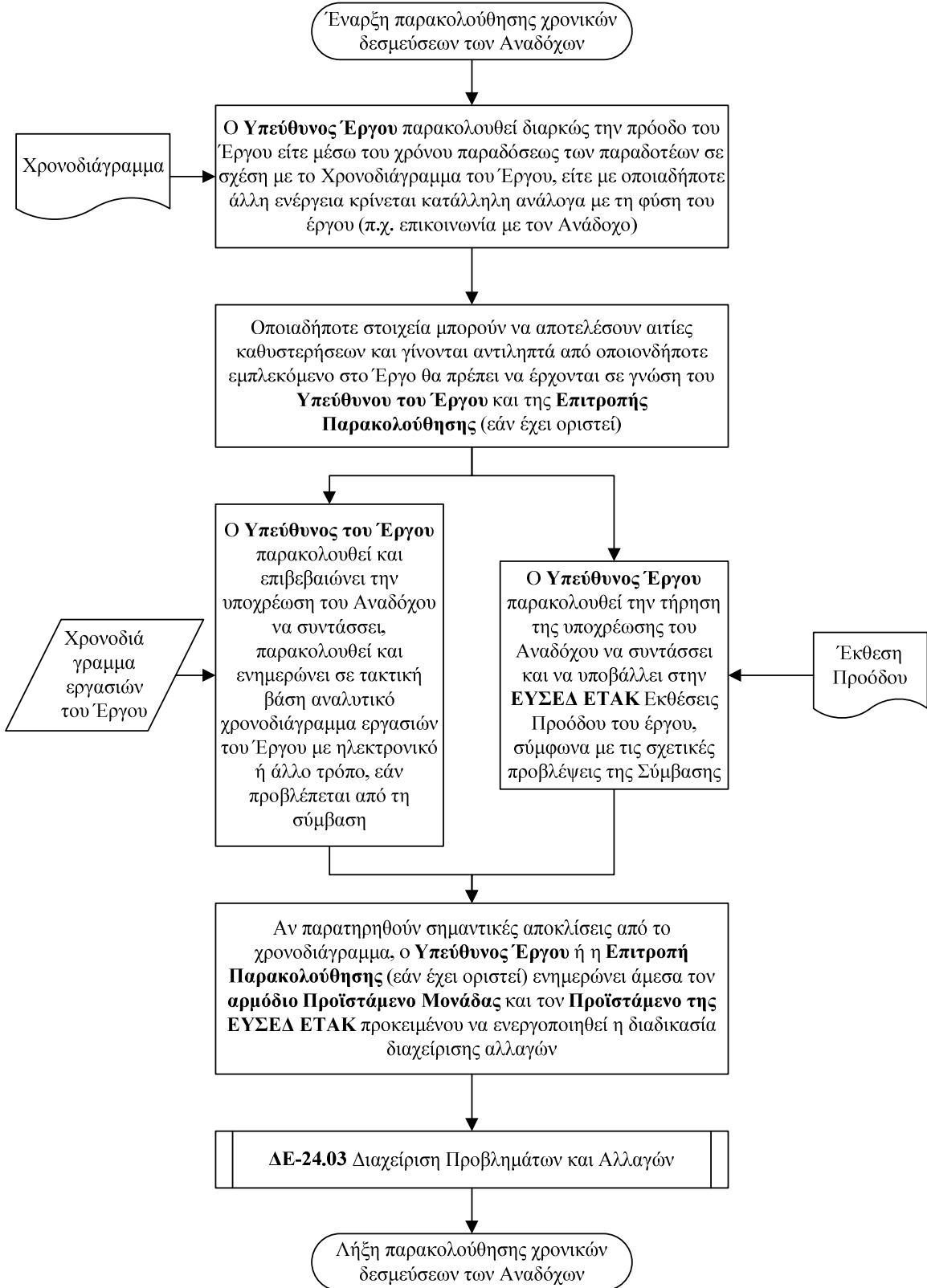
<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-24.02
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Παρακολούθηση προόδου Έργου και έλεγχος Χρονοδιαγράμματος
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Ο καθορισμός της μεθόδου, των αρμοδίων και των απαιτούμενων ενεργειών για την παρακολούθηση της πορείας των έργων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ και τον έλεγχο των σχετικών χρονοδιαγραμμάτων
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμ/σμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Σε όλα τα έργα της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Υπεύθυνος Έργου</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> <li>• Επιτροπή Παρακολούθησης</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Σύμβαση Ανάθεσης Έργου</li> <li>⇒ Σχέδιο Διαχείρισης Χρονοδιαγράμματος</li> <li>⇒ Χρονοδιάγραμμα</li> <li>⇒ Χρονοδιάγραμμα εργασιών του Έργου</li> <li>⇒ Έκθεση Προόδου</li> </ul>
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Τριμηνιαίο Δελτίο Έργου</li> <li>⇒ Αναφορές προόδου</li> <li>⇒ Πρακτικά Σύσκεψης</li> <li>⇒ Ε.ΔΕ-24.02-01 : Τριμηνιαία Έκθεση Προόδου</li> </ul>

ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-24.02 : ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ ΕΡΓΟΥ  ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 2 από 4
---------------	---	---

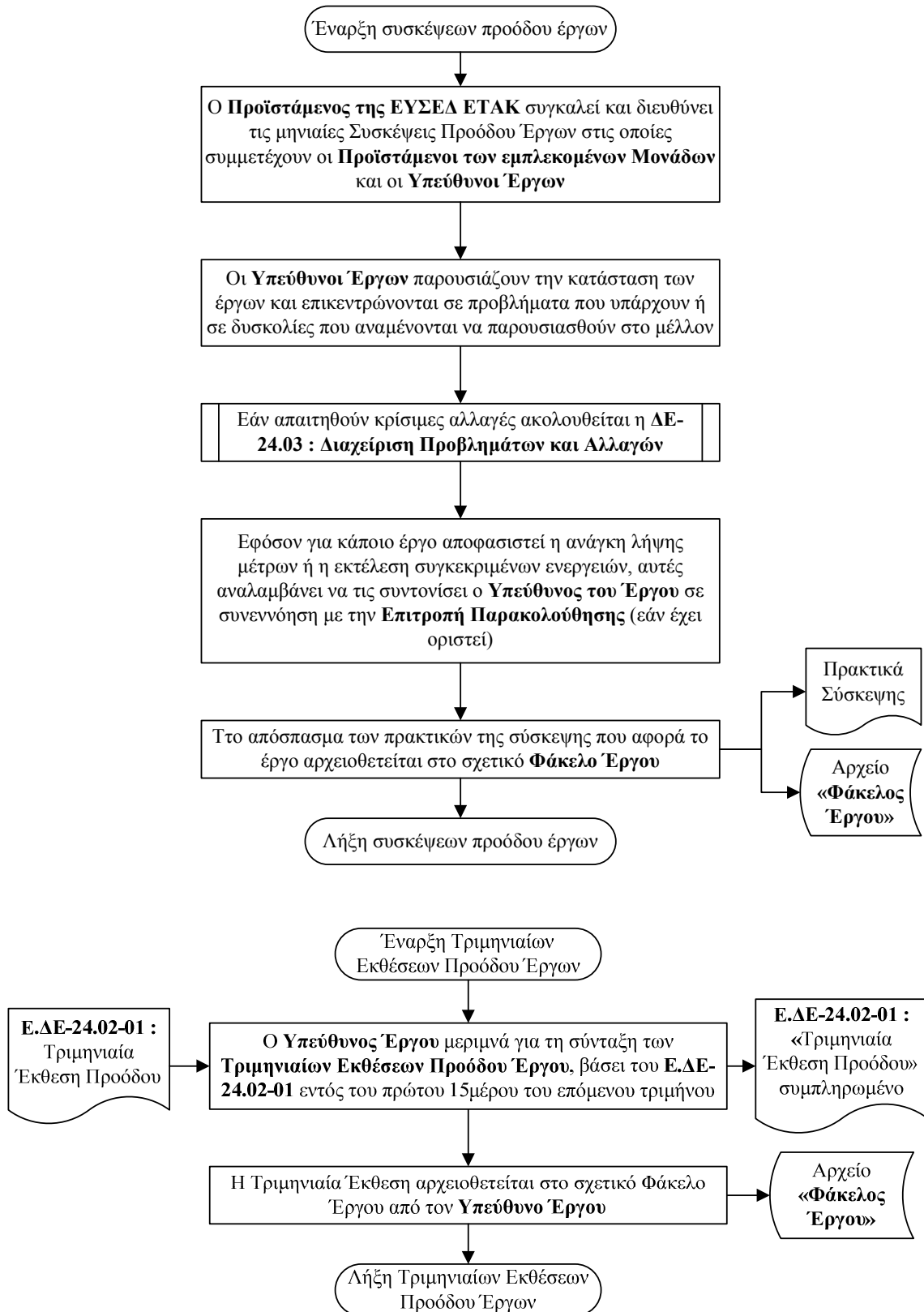




ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-24.02 : ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ ΕΡΓΟΥ  ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 3 από 4
---------------	---	---



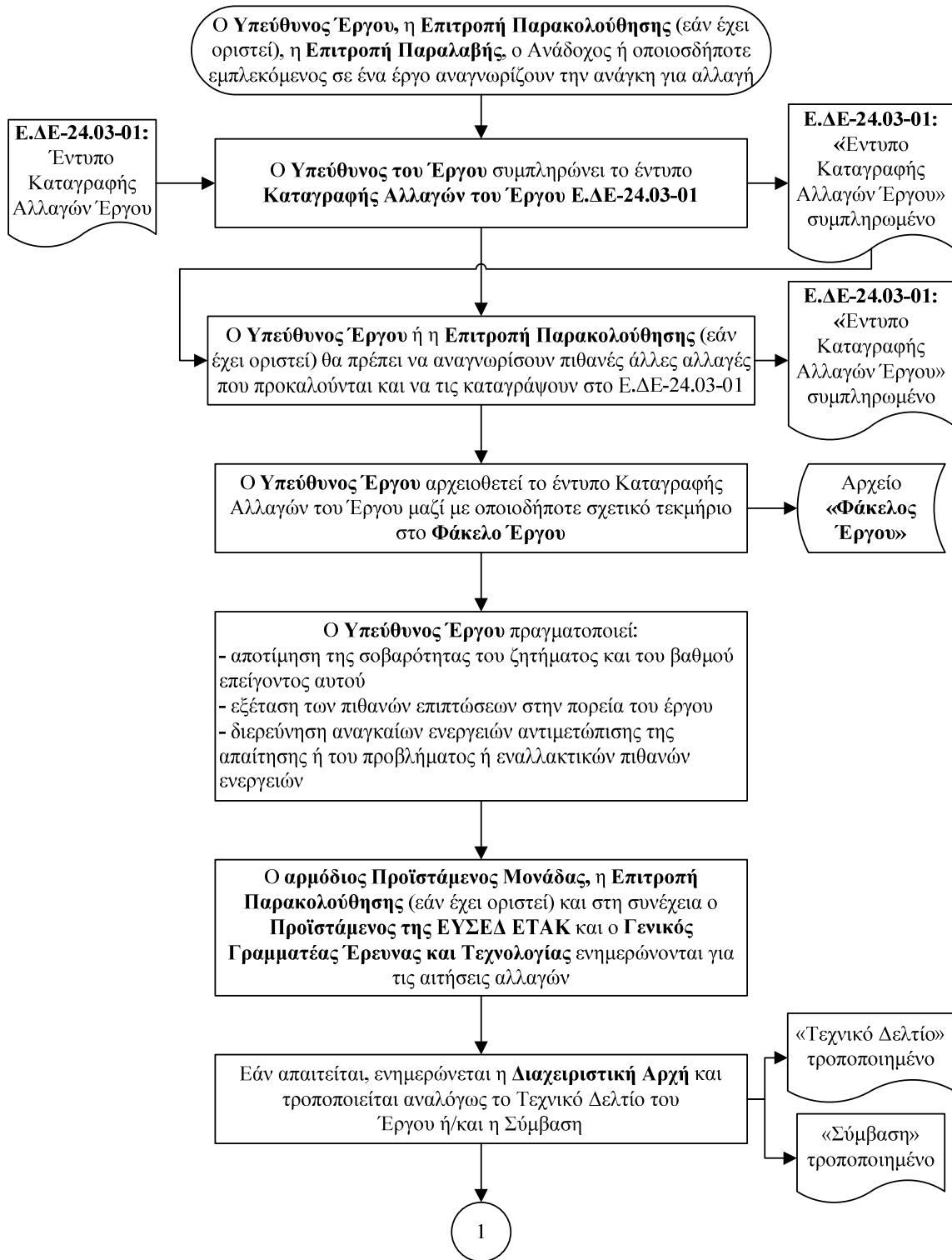
<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-24.02 : ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ ΕΡΓΟΥ  ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01  Ημερομηνία : 02/03/09  Σελίδα : 4 από 4</p>
-----------------------	---	--

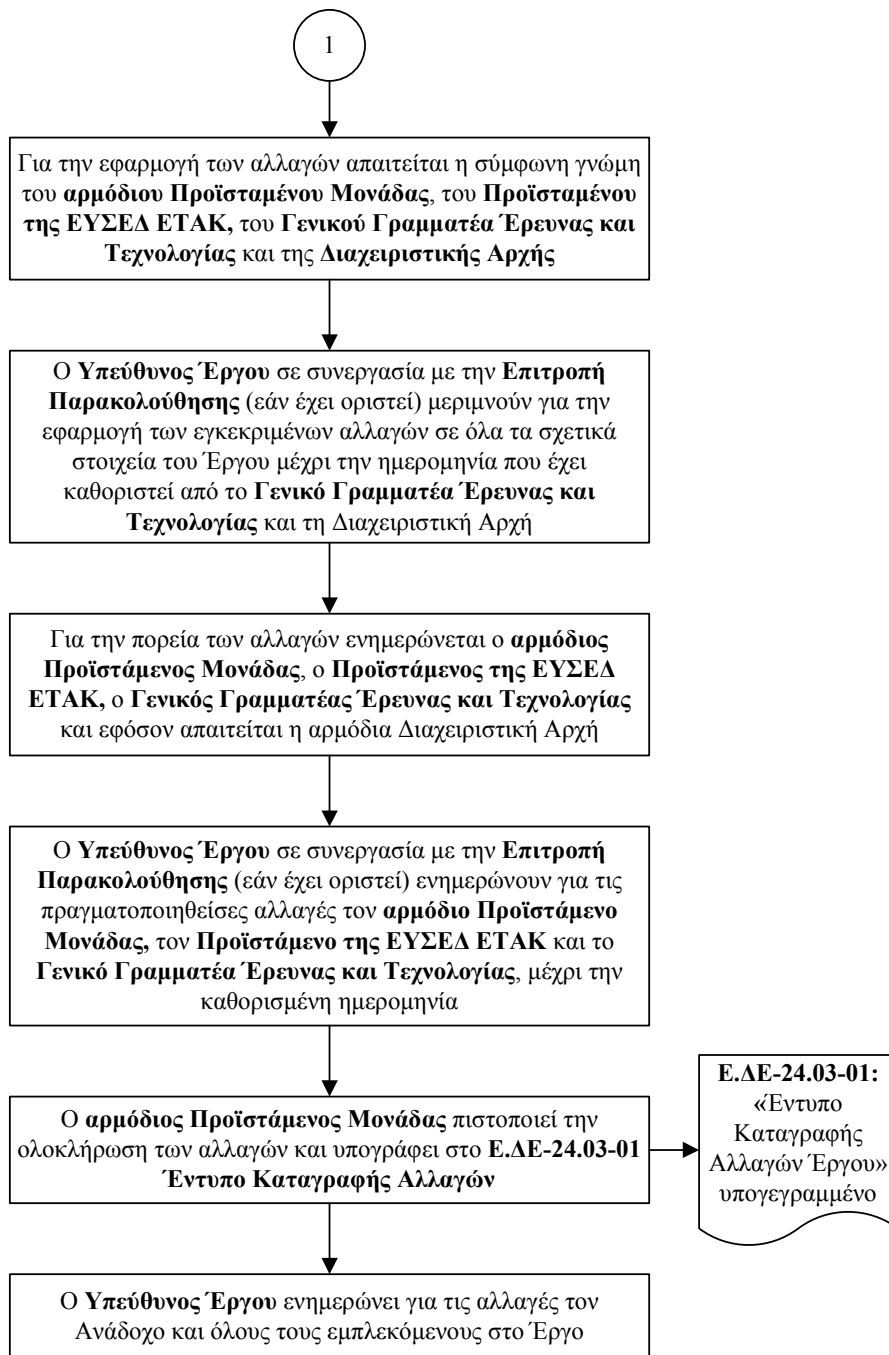


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-24.03 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 3
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-24.03
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Διαχείριση προβλημάτων και αλλαγών
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Ο καθορισμός της μεθόδου, των αρμόδιων στελεχών και των απαιτούμενων ενεργειών για τη διαχείριση των αλλαγών σε οποιοδήποτε στάδιο και για οποιοδήποτε στοιχείο (π.χ. φυσικό αντικείμενο, χρονοδιάγραμμα, κόστος, ποιότητα κλπ.) των έργων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμ/σμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Όταν εμφανίζονται καταστάσεις κατά τις οποίες τα έργα δεν εξελίσσονται σύμφωνα με το αρχικό σχέδιό τους
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Υπεύθυνος Έργου</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> <li>• Επιτροπή Παρακολούθησης (εάν έχει οριστεί)</li> <li>• Επιτροπή Παραλαβής</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε. ΔΕ-24. 03-01 Έντυπο Καταγραφής Αλλαγών του Έργου ⇒ Τεχνικό Δελτίο ⇒ Σύμβαση

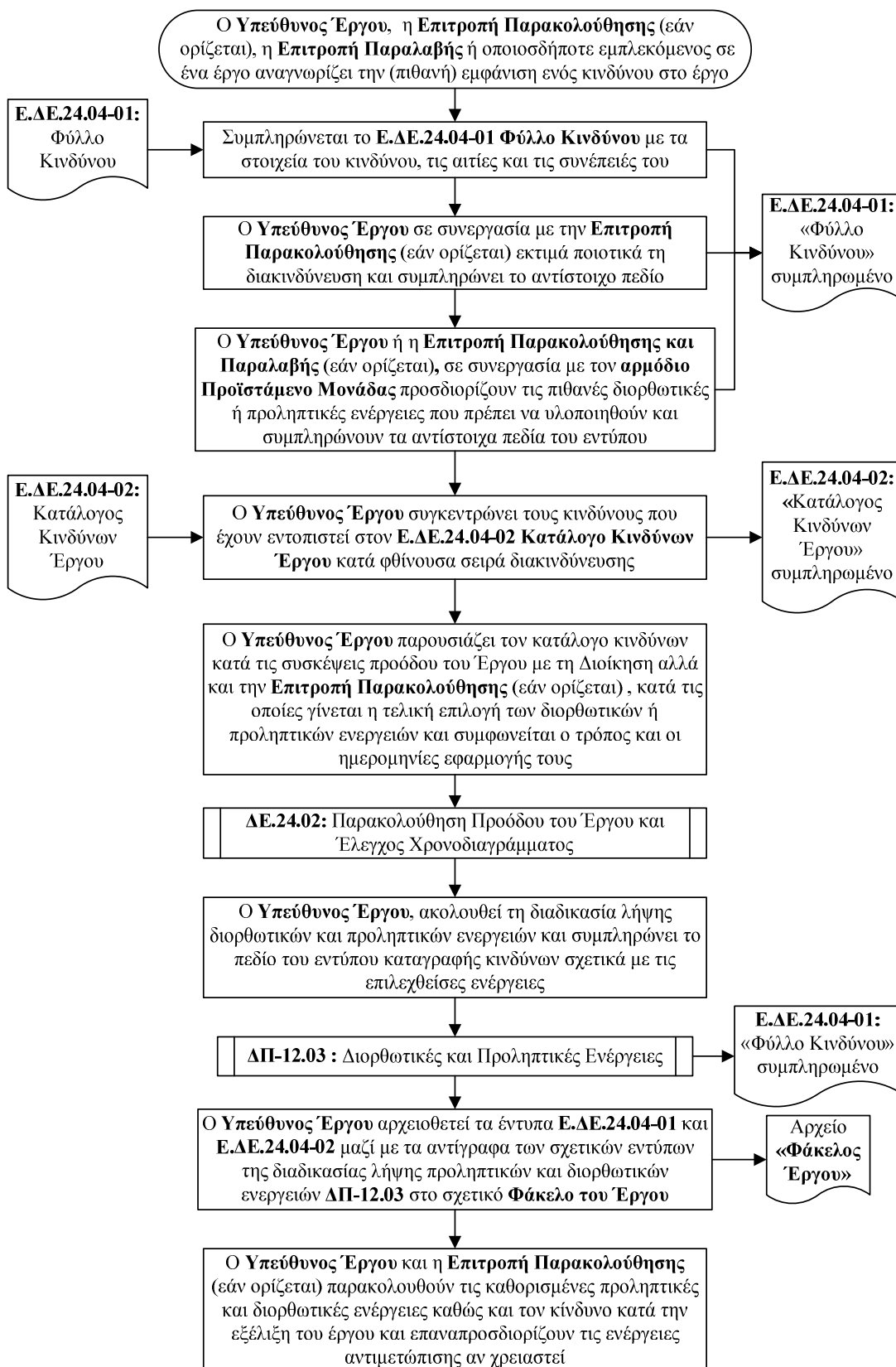
<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-24.03 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01  Ημερομηνία : 02/03/09  Σελίδα : 2 από 3</p>
-----------------------	--	--





ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-24.04 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 2
---------------	---	---

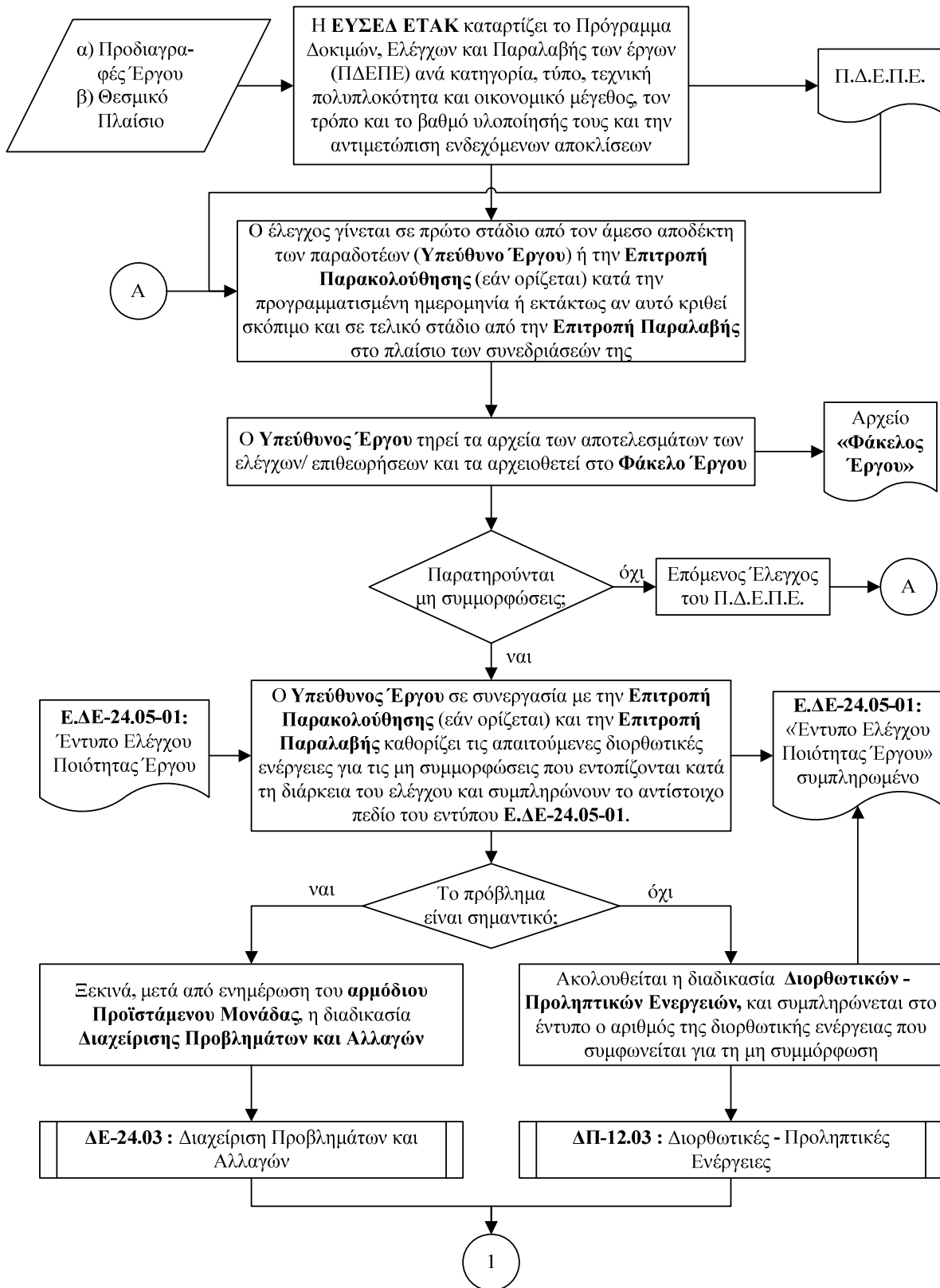
<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	<b>ΔΕ-24.04</b>
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	<b>Διαχείριση Κινδύνων</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Ο καθορισμός της μεθόδου, των αρμόδιων στελεχών και των απαιτούμενων ενεργειών για τη διαχείριση των κινδύνων στα συγχρηματοδοτούμενα έργα και προγράμματα της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμ/σμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Όταν εμφανίζονται καταστάσεις οι οποίες μπορεί να αποτελέσουν αιτίες κινδύνου
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Υπεύθυνος Έργου</li> <li>• Επιτροπή Παρακολούθησης (εάν έχει οριστεί)</li> <li>• Επιτροπή Παραλαβής</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε.ΔΕ.24.04-01 Φύλλο Κινδύνου ⇒ Ε.ΔΕ.24.04-02 Κατάλογος Κινδύνων Έργου

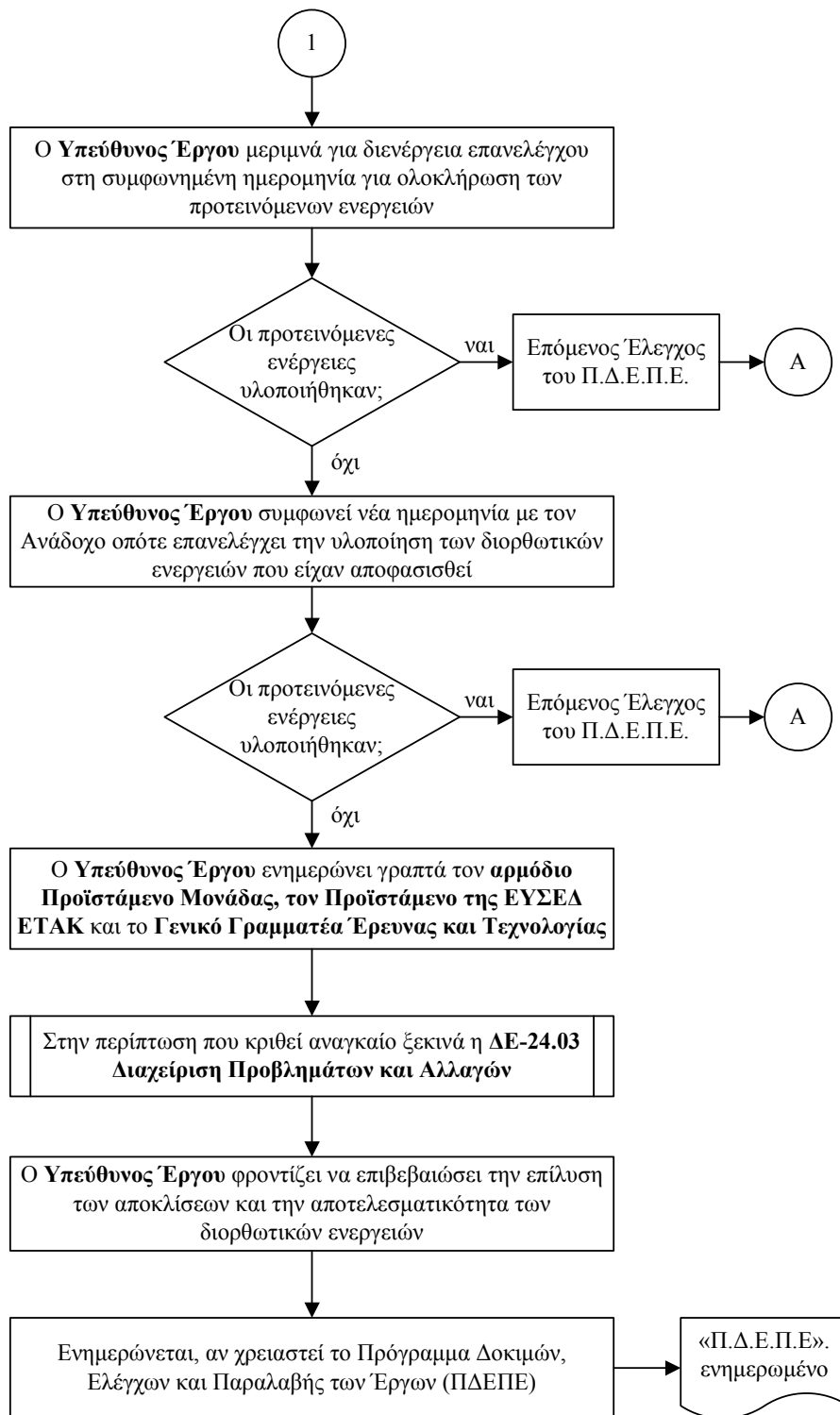


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-24.05 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 3
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-24.05
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Διαχείριση Ποιότητας
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Ο καθορισμός της μεθόδου, των αρμόδιων στελεχών και των απαιτούμενων ενεργειών για τη διαχείριση ποιότητας στα έργα της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμ/σμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Σε όλα τα έργα της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Υπεύθυνος Έργου</li> <li>• Επιτροπή Παρακολούθησης (εάν έχει οριστεί)</li> <li>• Επιτροπή Παραλαβής</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Προδιαγραφές Έργου ⇒ Θεσμικό Πλαίσιο
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε. ΔΕ-24.05-01: Έντυπο Ελέγχου Ποιότητας Έργου ⇒ Π.Δ.Ε.Π.Ε.



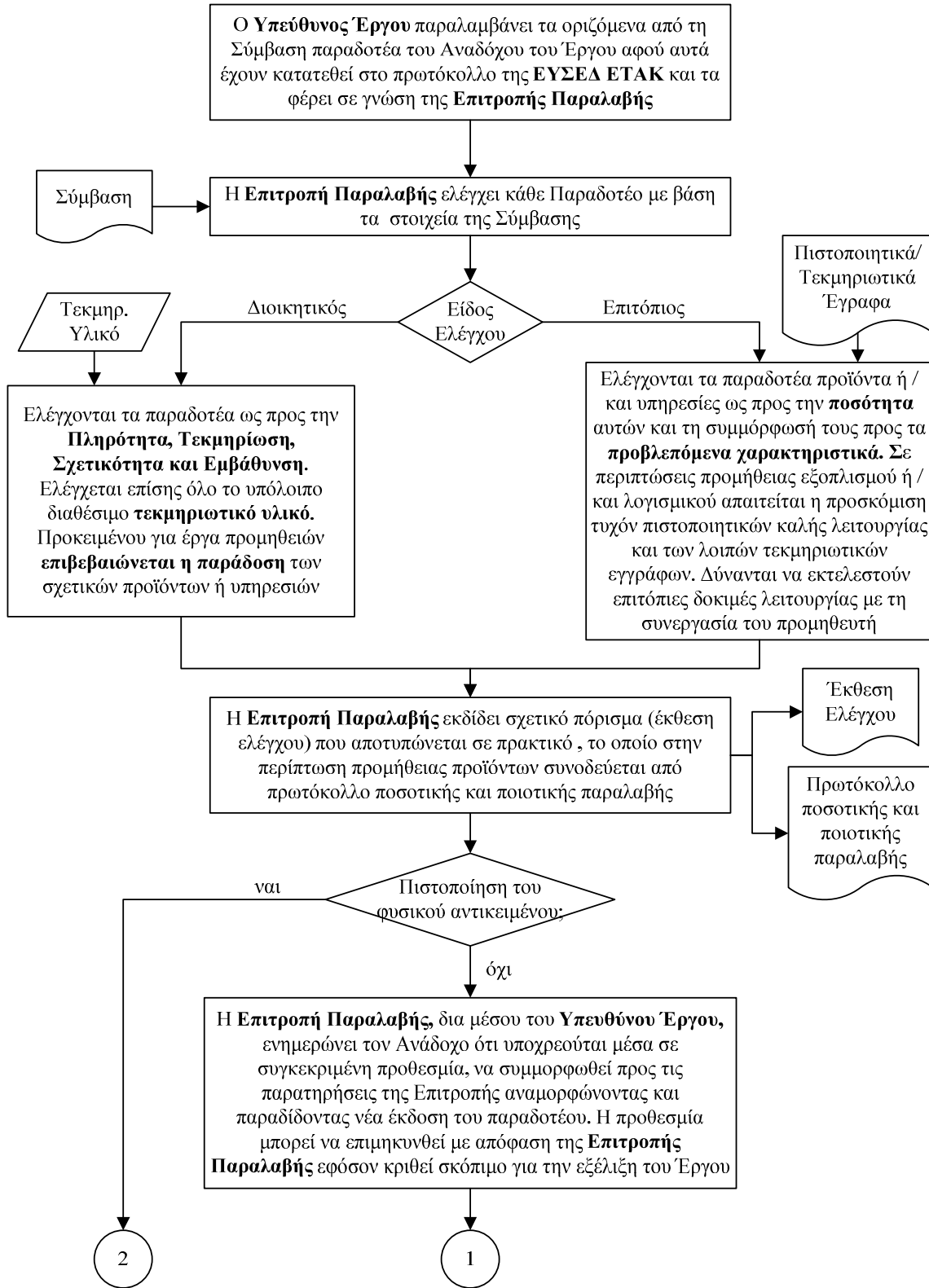




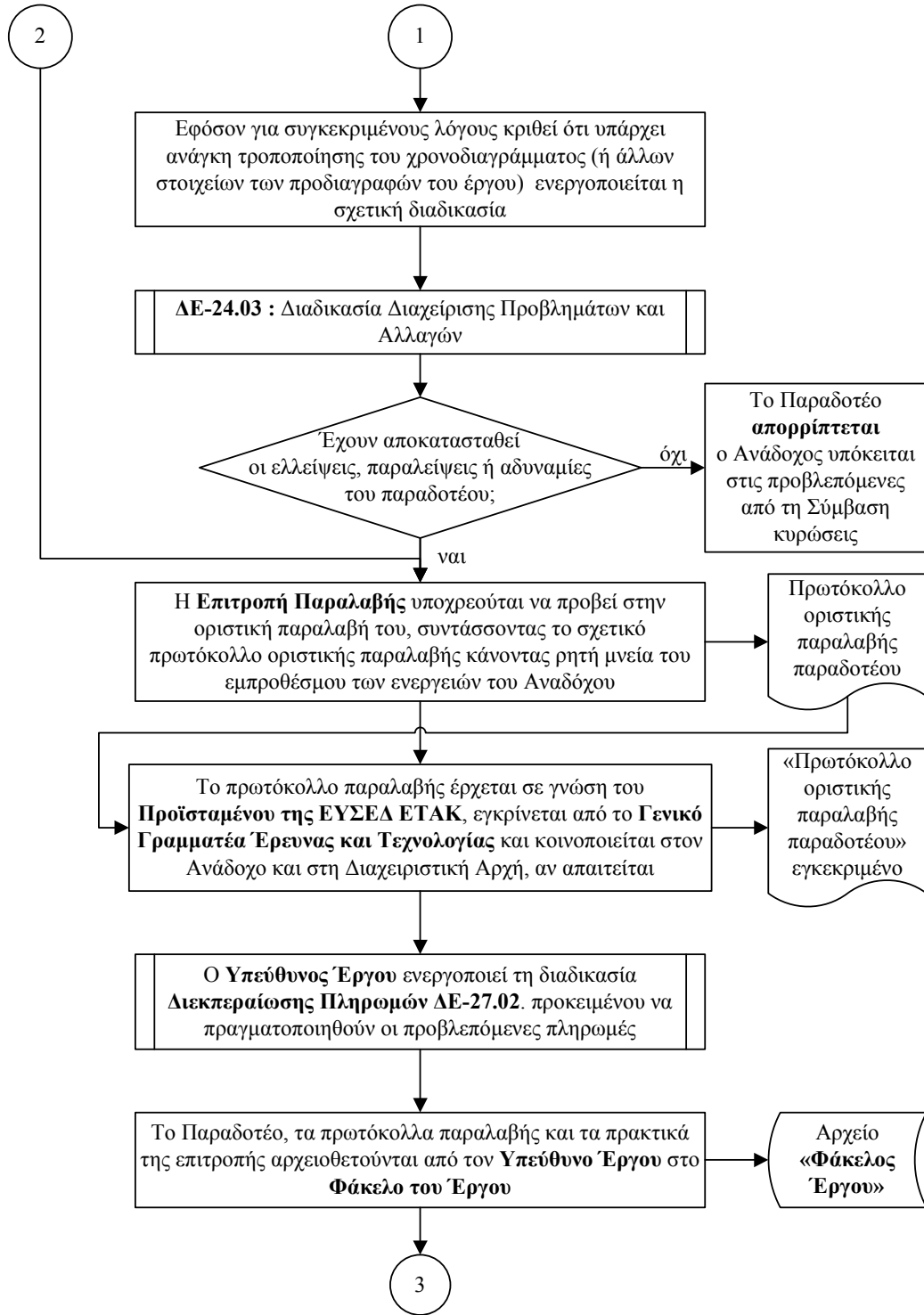
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-25.01 : ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 4
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	<b>ΔΕ-25.01</b>
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	<b>Πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου έργων Προμηθειών και Υπηρεσιών</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Να καθορίσει τις ενέργειες που απαιτούνται για την πιστοποίηση της προόδου - από πλευράς φυσικού αντικειμένου - των έργων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ μέσω του ελέγχου και της αποδοχής των παραδοτέων των αναδόχων/ προμηθευτών
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμ/σμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Κατά την παραλαβή των παραδοτέων από τον Ανάδοχο του Έργου
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Υπεύθυνος Έργου</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> <li>• Επιτροπή Παραλαβής</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Σύμβαση</li> <li>⇒ Πιστοποιητικά</li> <li>⇒ Τεκμηριωτικό Υλικό</li> </ul>
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Έκθεση Ελέγχου</li> <li>⇒ Πρωτόκολλο ποσοτικής και ποιοτικής παραλαβής</li> <li>⇒ Πρωτόκολλο οριστικής παραλαβής παραδοτέου</li> <li>⇒ Πρωτόκολλο οριστικής παραλαβής Έργου</li> <li>⇒ Απόφαση παραλαβής του συνόλου του Έργου</li> <li>⇒ Δήλωση ολοκλήρωσης Έργου</li> </ul>

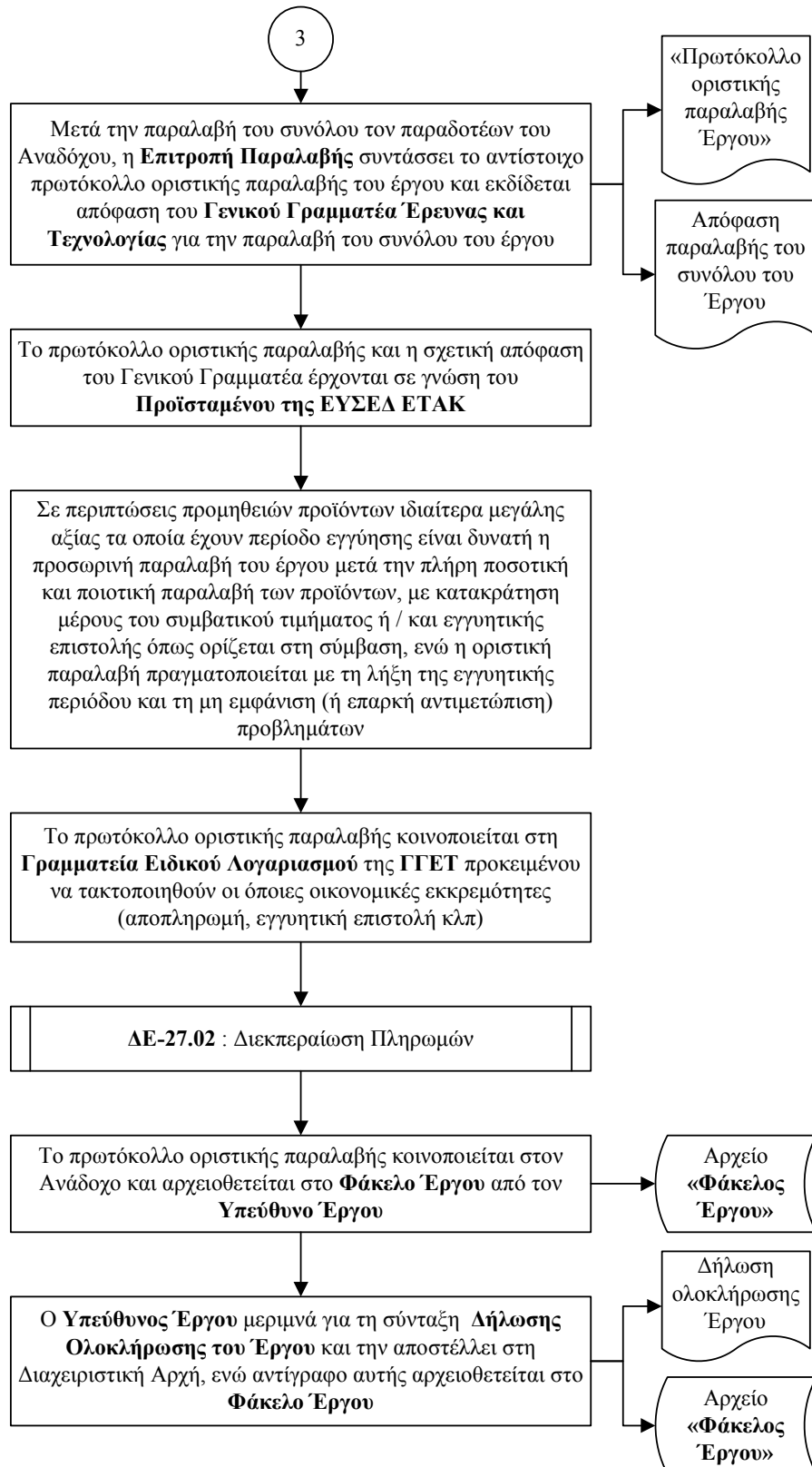
<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>          ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ          ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ          ΔΕ-25.01 : ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΩΝ          ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01          Ημερομηνία : 02/03/09          Σελίδα : 2 από 4</p>
-----------------------	--	--



<p>ΕΥΣΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>          ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ          ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ          ΔΕ-25.01 : ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΩΝ          ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01          Ημερομηνία : 02/03/09          Σελίδα : 3 από 4</p>
------------------------	--	--



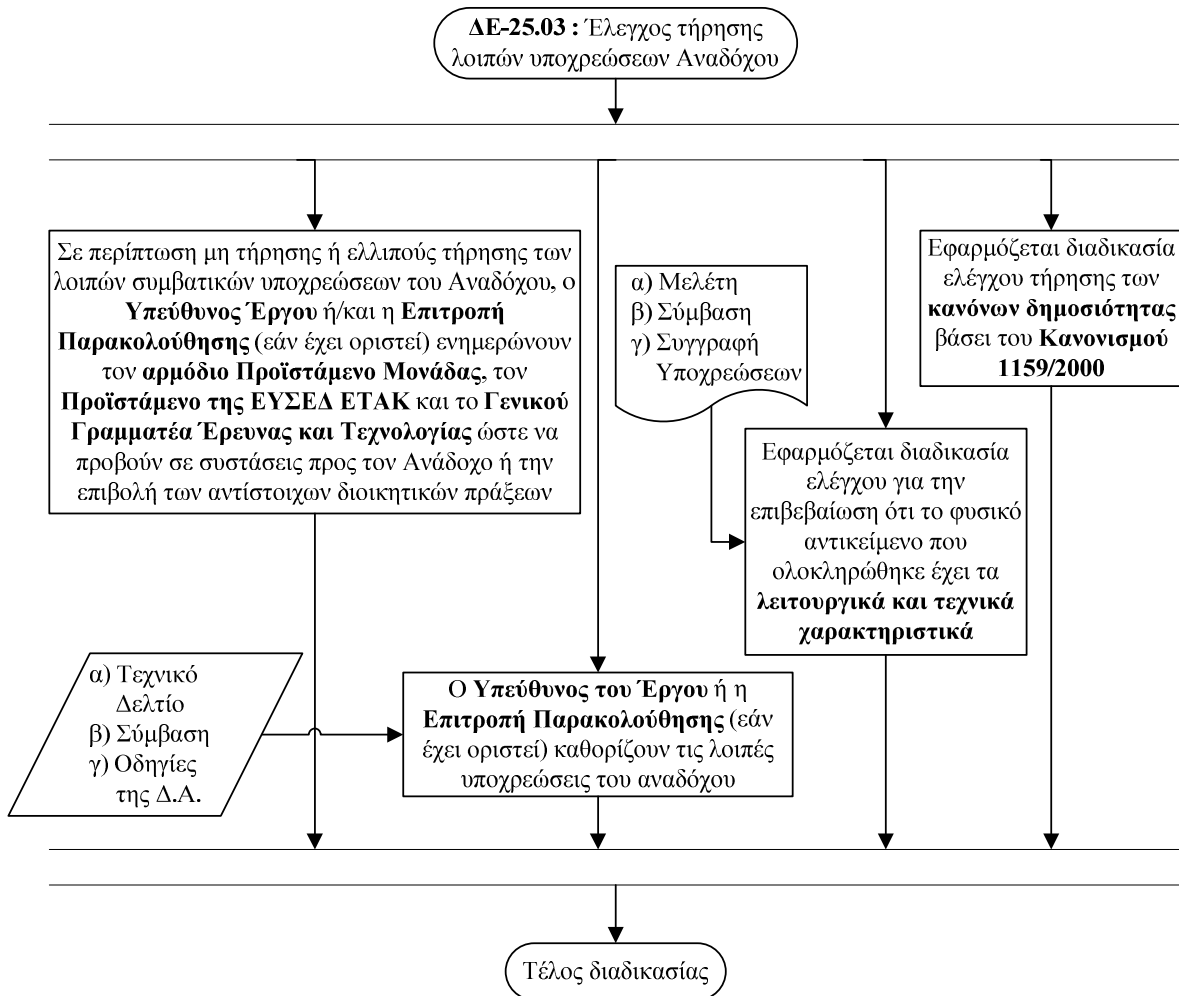
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b></p> <p align="center">ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-25.01 : ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01          Ημερομηνία : 02/03/09          Σελίδα : 4 από 4</p>
---------------	--	--



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-25.03 : ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΡΗΣΗΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΑΝΑΔΟΧΟΥ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 2
---------------	---	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-25.03
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Έλεγχος τήρησης λοιπών υποχρεώσεων Αναδόχου
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Η επιβεβαίωση της συμμόρφωσης του αναδόχου έργου προς το σύνολο των συμβατικών του υποχρεώσεων
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού Προγραμ/σμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Σε όλα τα έργα της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ που αναθέτονται προς εκτέλεση σε Ανάδοχο
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Υπεύθυνος Έργου</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> <li>• Επιτροπή Παρακολούθησης (εάν έχει οριστεί)</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Τεχνικό Δελτίο</li> <li>⇒ Σύμβαση</li> <li>⇒ Οδηγίες της Διαχειριστικής Αρχής</li> <li>⇒ Μελέτη</li> <li>⇒ Συγγραφή Υποχρεώσεων</li> </ul>
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	

<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-25.03 : ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΡΗΣΗΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΑΝΑΔΟΧΟΥ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 2 από 2</p>
-----------------------	--	--

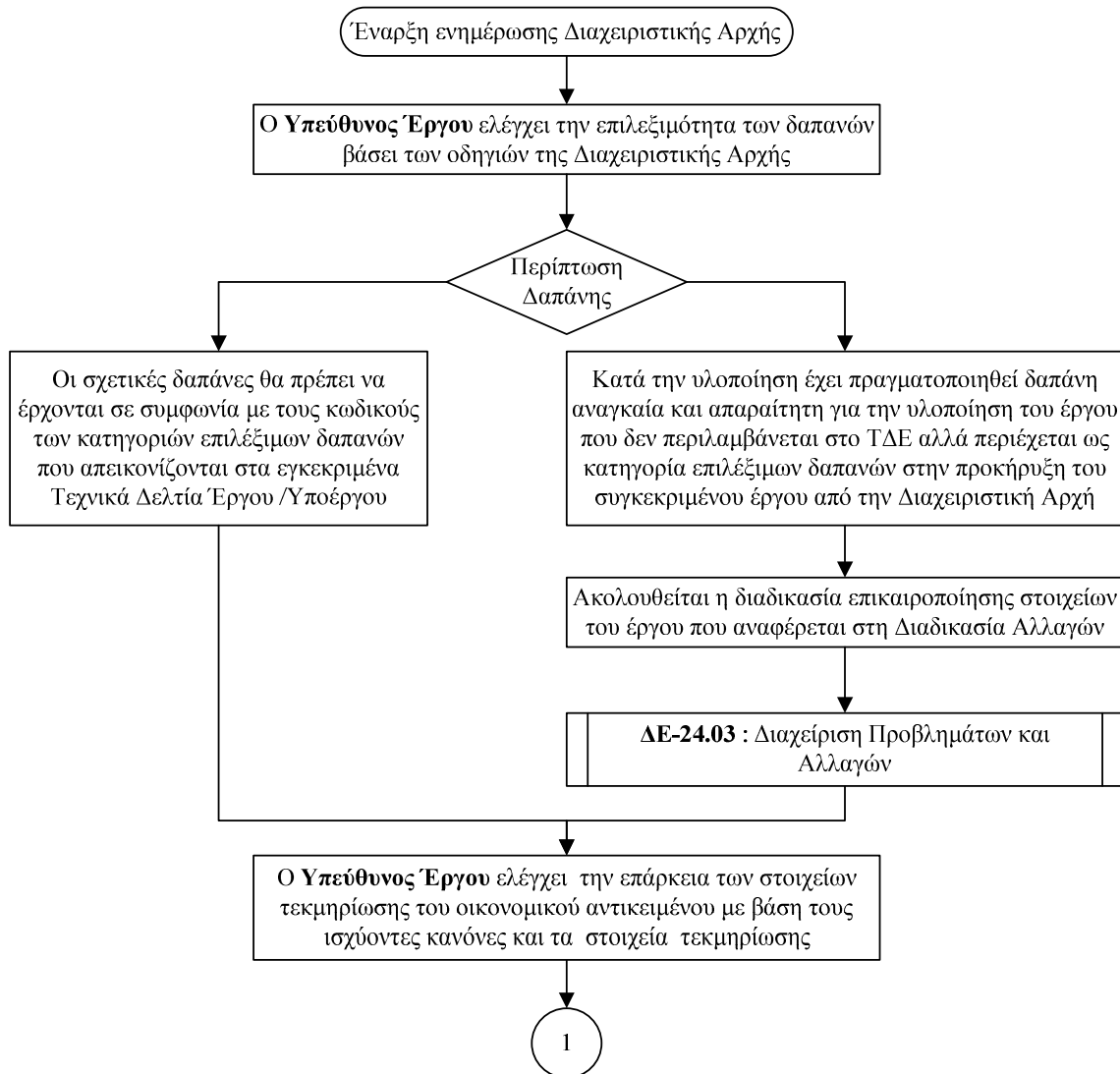
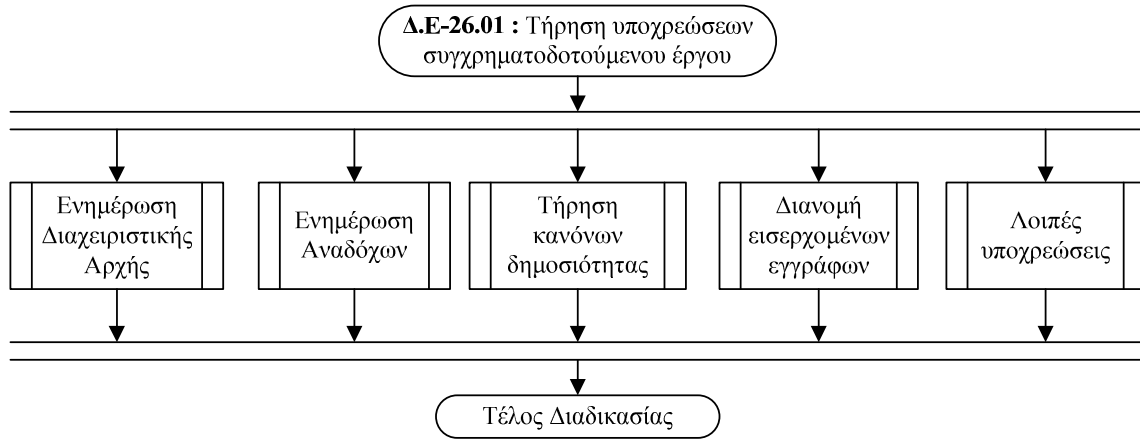




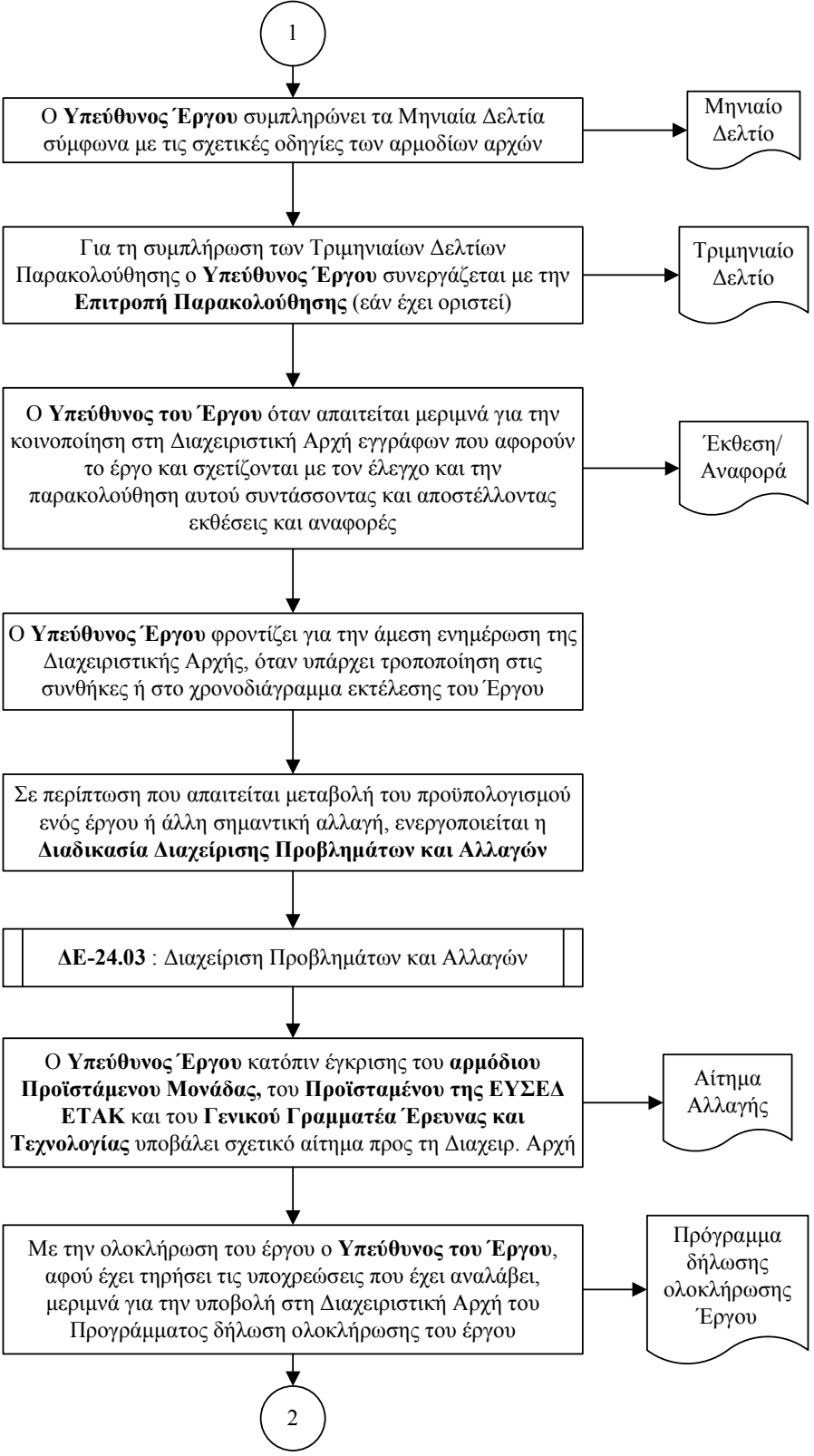
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-26.01 : ΤΗΡΗΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ	Αριθ. Έκδοσης : 02 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 1 από 5
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	<b>ΔΕ-26.01</b>
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	<b>Τήρηση υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου Έργου</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Η διαδικασία καθορίζει τις απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται από την ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ στο πλαίσιο ενός Συγχρηματοδοτούμενου Έργου (ενημέρωση Διαχειριστικής Αρχής)
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Παρακολούθησης στους τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) ή η Μονάδα Δ – Διοικητικής Υποστήριξης, ανάλογα με το είδος του Έργου
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Σε όλα τα συγχρηματοδοτούμενα έργα προμηθειών, υπηρεσιών και μελετών
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Προϊστάμενοι των Εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Υπεύθυνος Έργου</li> <li>• Επιτροπή Παρακολούθησης (εάν έχει οριστεί)</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Μηνιαίο Δελτίο</li> <li>⇒ Τριμηνιαίο Δελτίο</li> <li>⇒ Έκθεση/ Αναφορά</li> <li>⇒ Αίτημα Αλλαγής</li> <li>⇒ Πρόγραμμα δήλωσης ολοκλήρωσης Έργου</li> <li>⇒ Πρωτόκολλο εισερχομένων/εξερχομένων εγγράφων</li> <li>⇒ Έκθεση απολογισμού έργου</li> </ul>

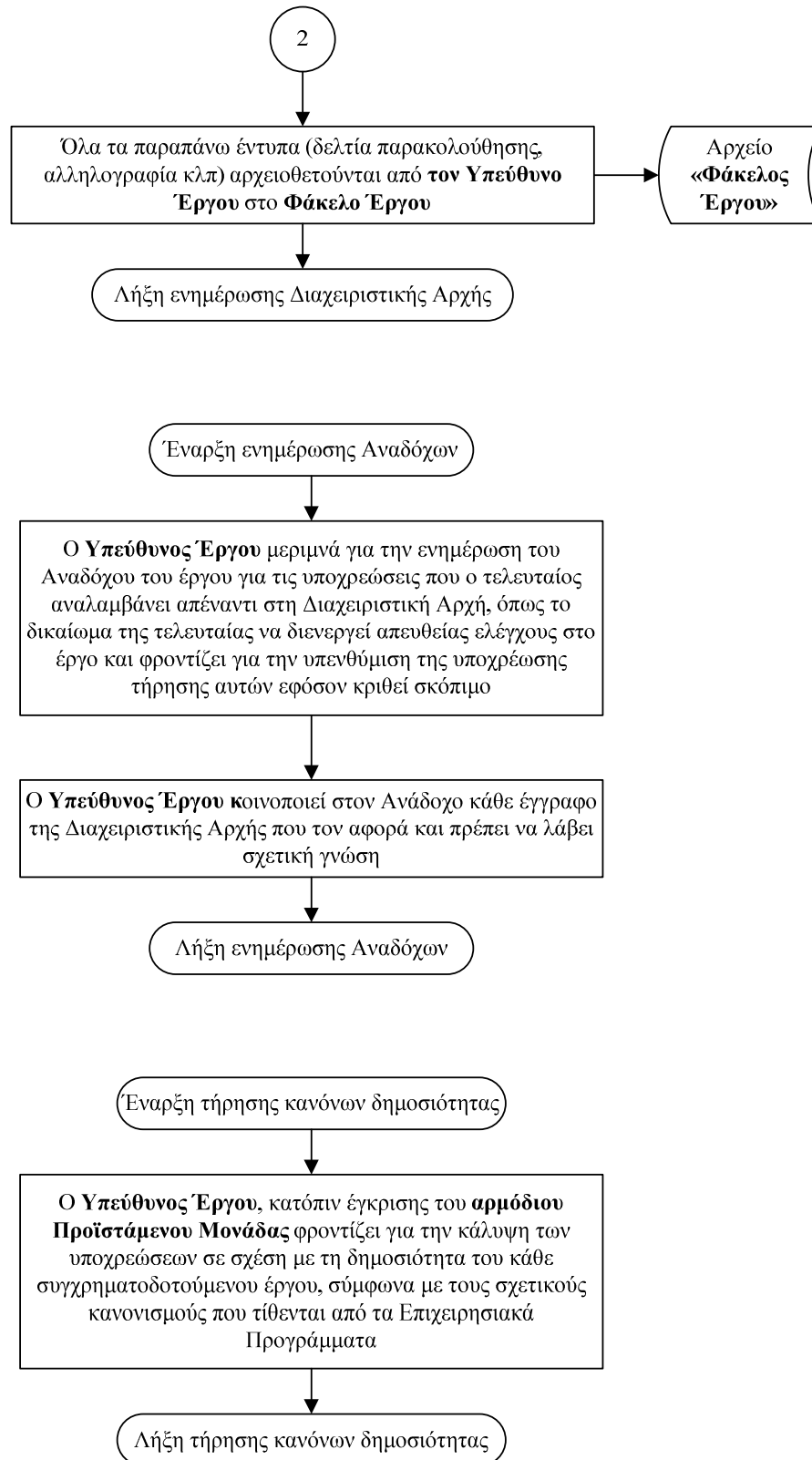
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>	Αριθ. Έκδοσης : 02 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 2 από 5
	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	
	ΔΕ-26.01 : ΤΗΡΗΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ	



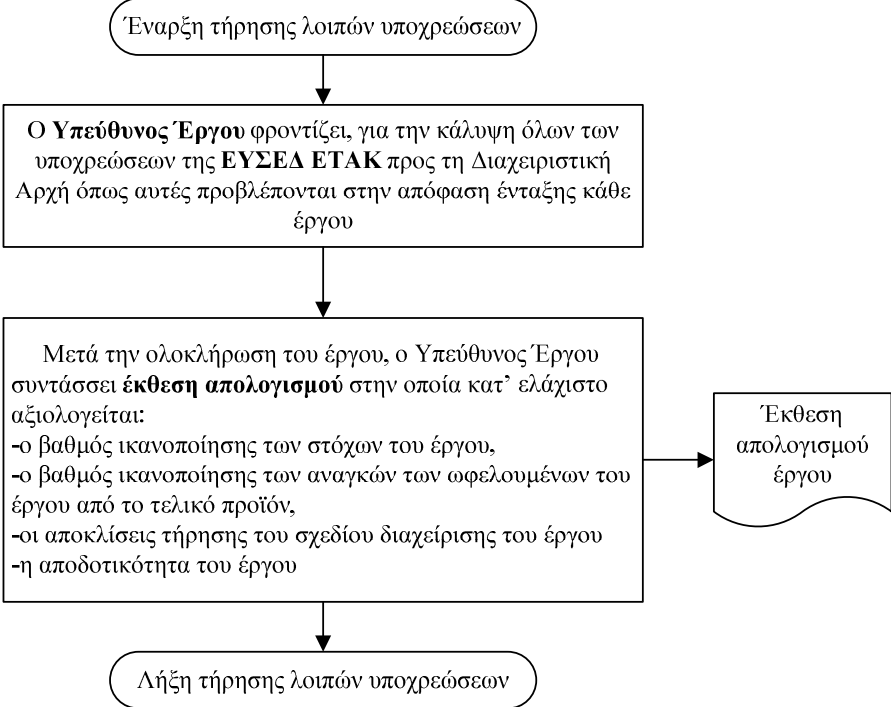
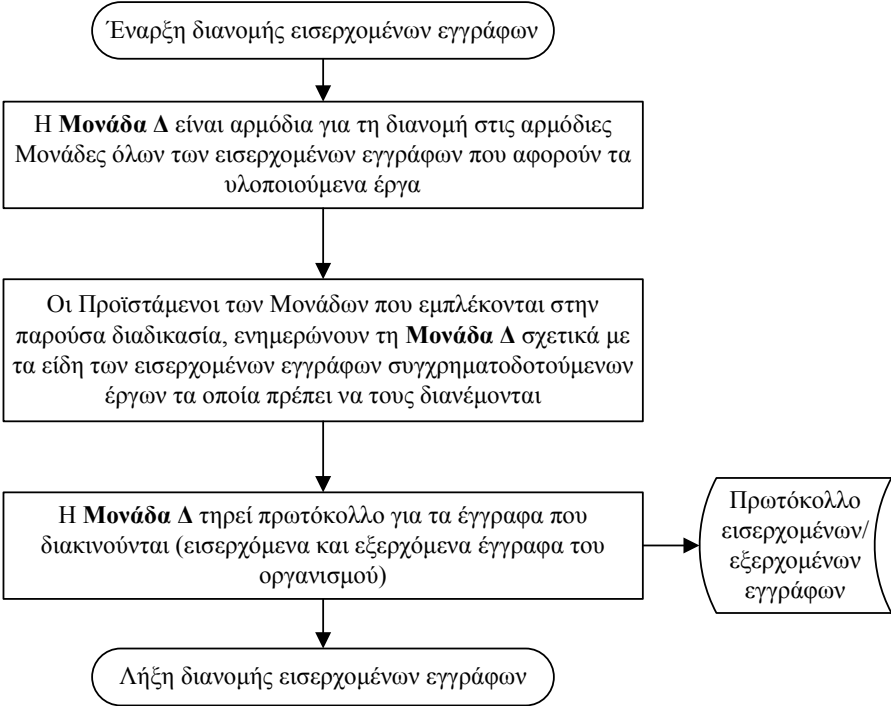
<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-26.01 : ΤΗΡΗΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ  ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 02  Ημερομηνία : 01/04/09  Σελίδα : 3 από 5</p>
-----------------------	--	--



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-26.01 : ΤΗΡΗΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ  ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 02 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 4 από 5
---------------	---	---



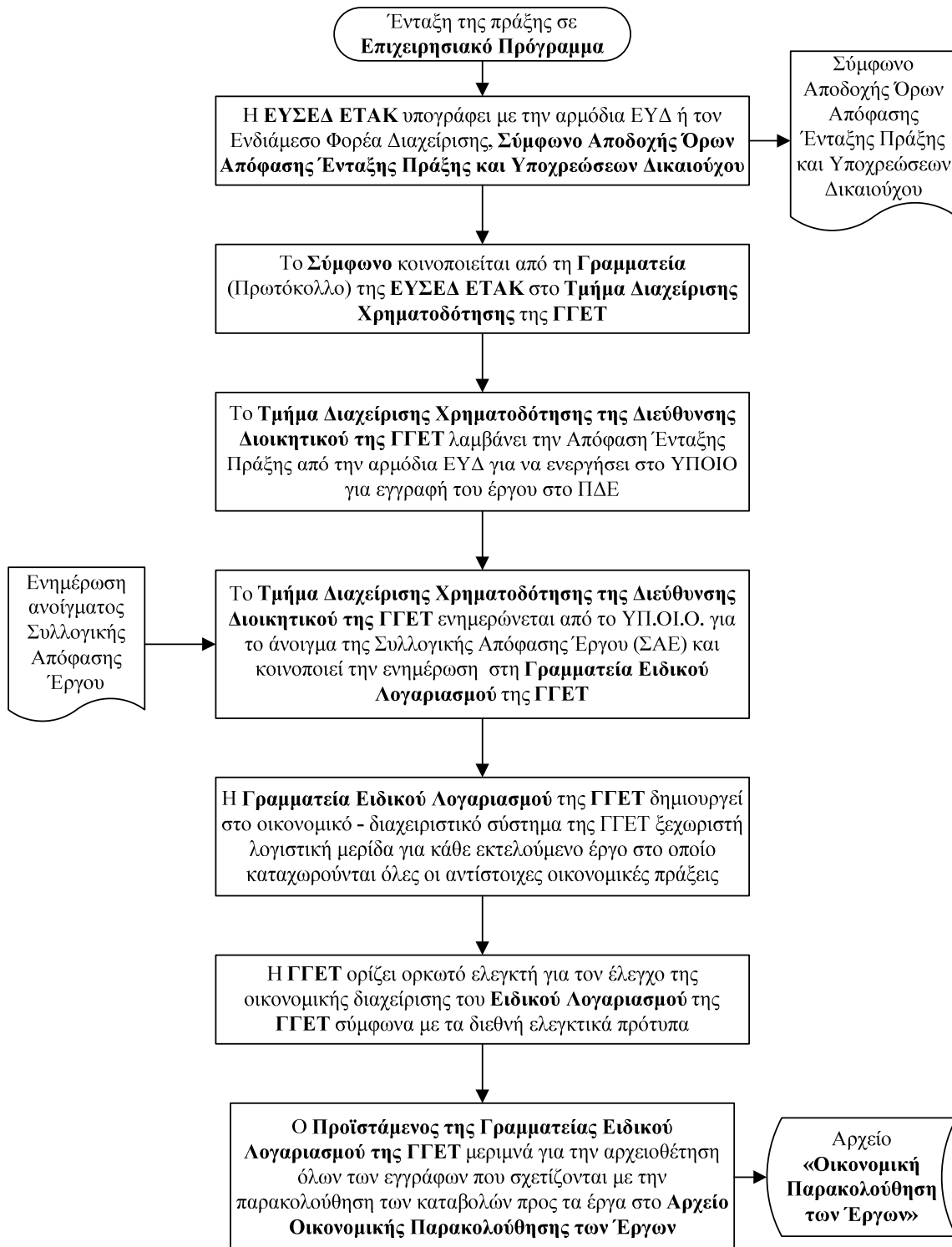
<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>          ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ          ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ          ΔΕ-26.01 : ΤΗΡΗΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ          ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 02          Ημερομηνία : 01/04/09          Σελίδα : 5 από 5</p>
-----------------------	--	--



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-27.01 : ΤΗΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ  ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΓΩΝ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 2
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-27.01
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Τήρηση λογιστικών υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενων Έργων
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Σκοπός της διαδικασίας είναι η διασφάλιση της τήρησης των οικονομικών υποχρεώσεων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ, όπως προκύπτουν από τις απαιτήσεις που θέτει το κανονιστικό πλαίσιο χρηματοδότησης των έργων που εκτελεί
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Τμήμα Διαχείρισης Χρηματοδότησης της Διεύθυνσης Διοικητικού της ΓΓΕΤ
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Σε όλα τα συγχρηματοδοτούμενα έργα προμηθειών, υπηρεσιών και μελετών
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο Προϊστάμενος της Γραμματείας Ειδικού Λογαριασμού της ΓΓΕΤ</li> <li>• Ο Προϊστάμενος του Τμήματος Διαχείρισης Χρηματοδότησης της Διεύθυνσης Διοικητικού της ΓΓΕΤ</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ενημέρωση ανοίγματος Συλλογικής Απόφασης Έργου
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Σύμφωνο Αποδοχής Όρων Απόφασης Ένταξης Πράξης και Υποχρεώσεων Δικαιούχου

<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-27.01 : ΤΗΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ  ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΓΩΝ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01  Ημερομηνία : 02/03/09  Σελίδα : 2 από 2</p>
-----------------------	--	--

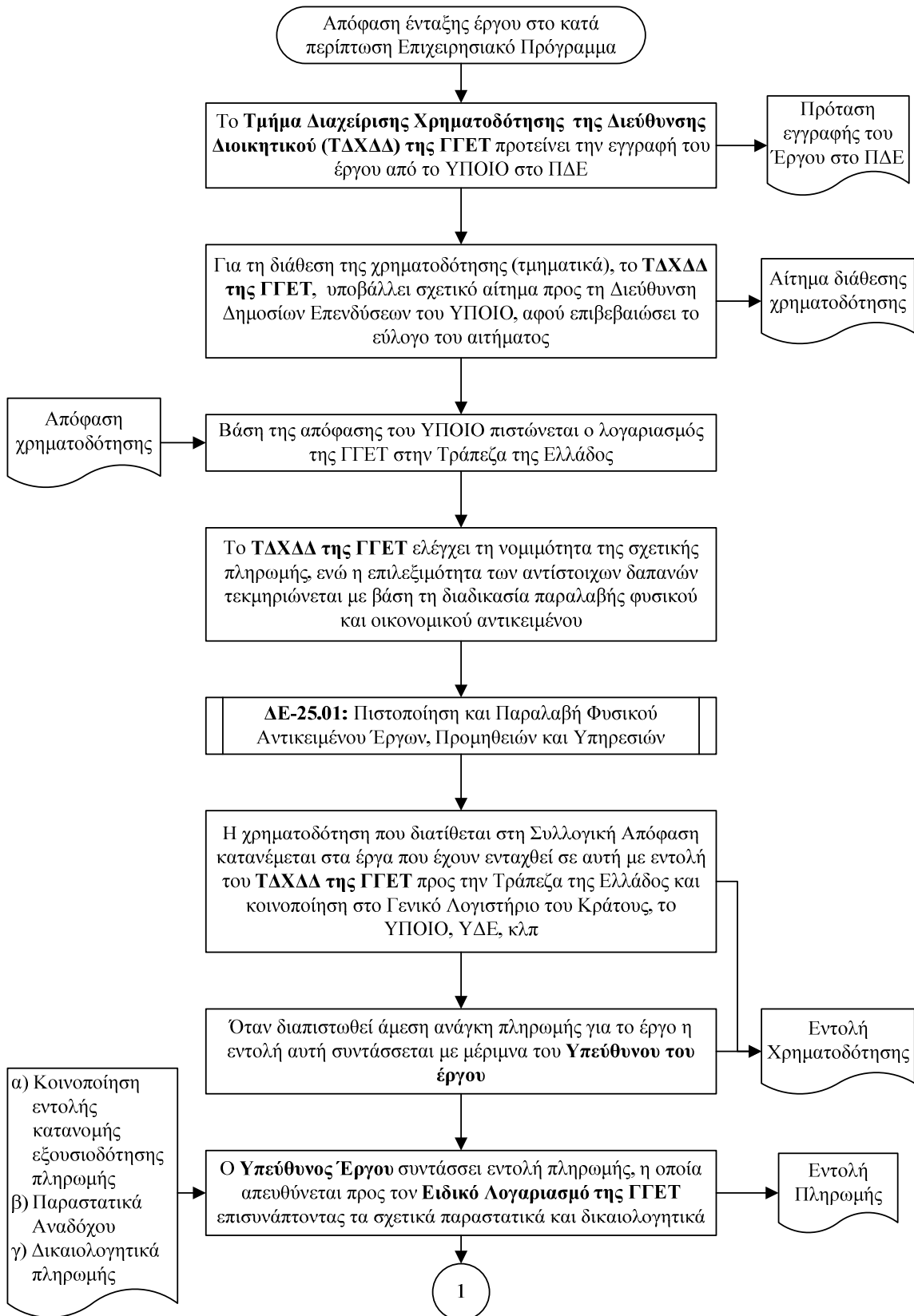


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-27.02 : ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 3
---------------	---	---

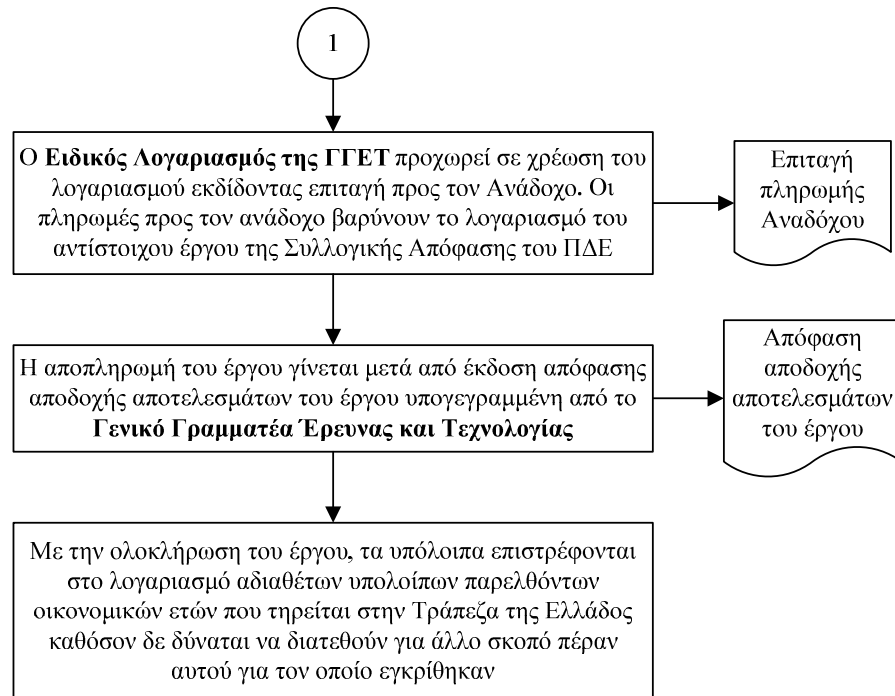
<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-27.02
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Διεκπεραίωση Πληρωμών
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Η διασφάλιση της τήρησης των υποχρεώσεων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ που προκύπτουν από τις απαιτήσεις που θέτει η νομοθεσία για τη διεκπεραίωση των πληρωμών
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Τμήμα Διαχείρισης Χρηματοδότησης της Διεύθυνσης Διοικητικού της ΓΓΕΤ και η Γραμματεία Ειδικού Λογαριασμού της ΓΓΕΤ
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Σε όλα τα συγχρηματοδοτούμενα έργα προμηθειών, υπηρεσιών και μελετών
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο Υπεύθυνος Έργου</li> <li>• Οι Προϊστάμενοι των εμπλεκόμενων Μονάδων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Ο Προϊστάμενος του Τμήματος Διαχείρισης Χρηματοδότησης της Διεύθυνσης Διοικητικού της ΓΓΕΤ</li> <li>• Ο Προϊστάμενος της Γραμματείας Ειδικού Λογαριασμού της ΓΓΕΤ</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Απόφαση χρηματοδότησης</li> <li>⇒ Κοινοποίηση εντολής κατανομής εξουσιοδότησης πληρωμής</li> <li>⇒ Παραστατικά Αναδόχου</li> <li>⇒ Δικαιολογητικά πληρωμής</li> </ul>
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Πρόταση εγγραφής του Έργου στο ΠΔΕ</li> <li>⇒ Αίτημα διάθεσης χρηματοδότησης</li> <li>⇒ Εντολή Χρηματοδότησης</li> <li>⇒ Απόφαση αποδοχής αποτελεσμάτων του έργου</li> <li>⇒ Εντολή Πληρωμής</li> <li>⇒ Επιταγή πληρωμής Αναδόχου</li> </ul>



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΕ-27.02 : ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΩΜΩΝ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 2 από 3
---------------	---	---



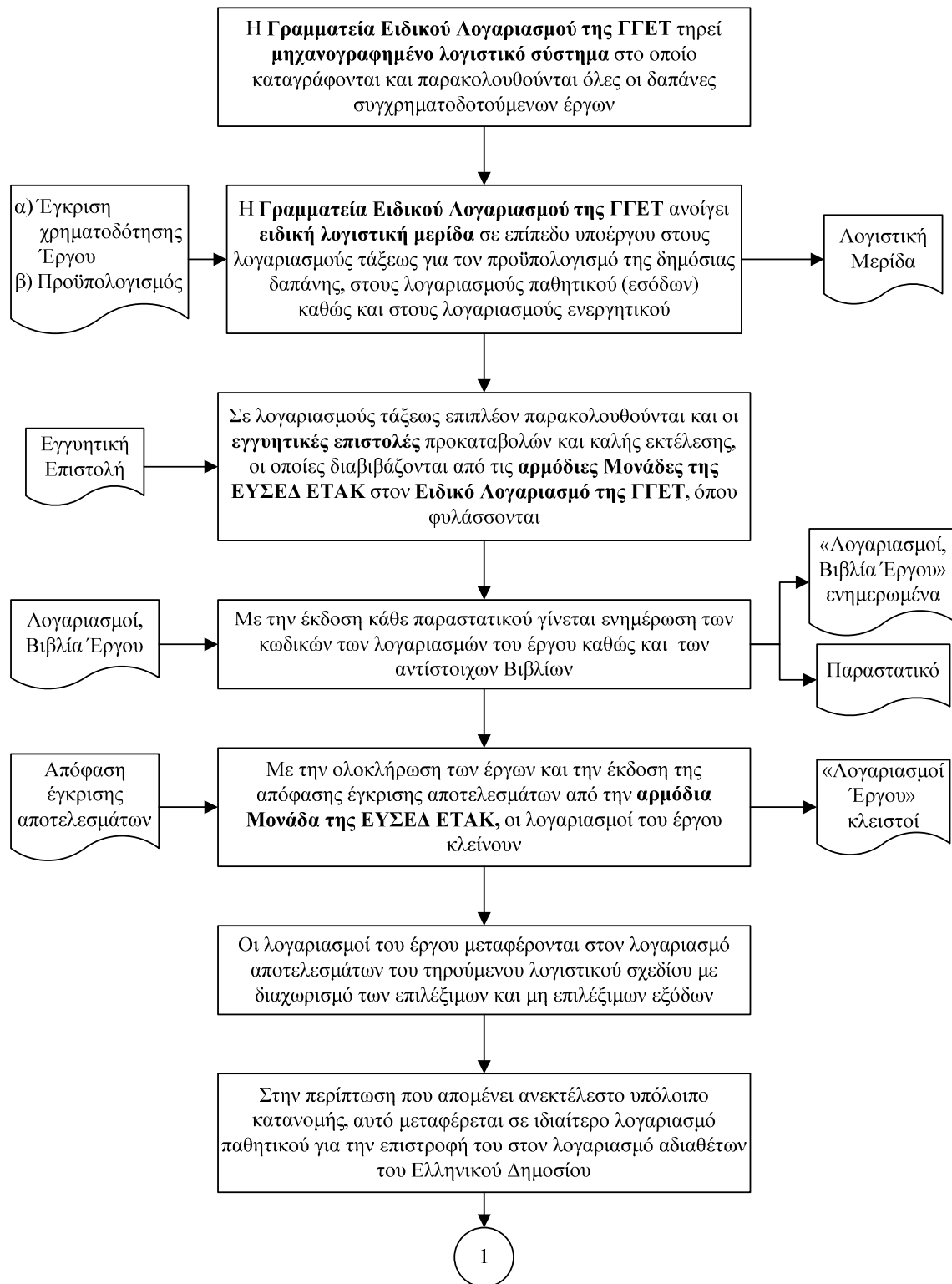
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b></p> <p align="center">ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΕ-27.02 : ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΩΜΩΝ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 3 από 3
---------------	--	---

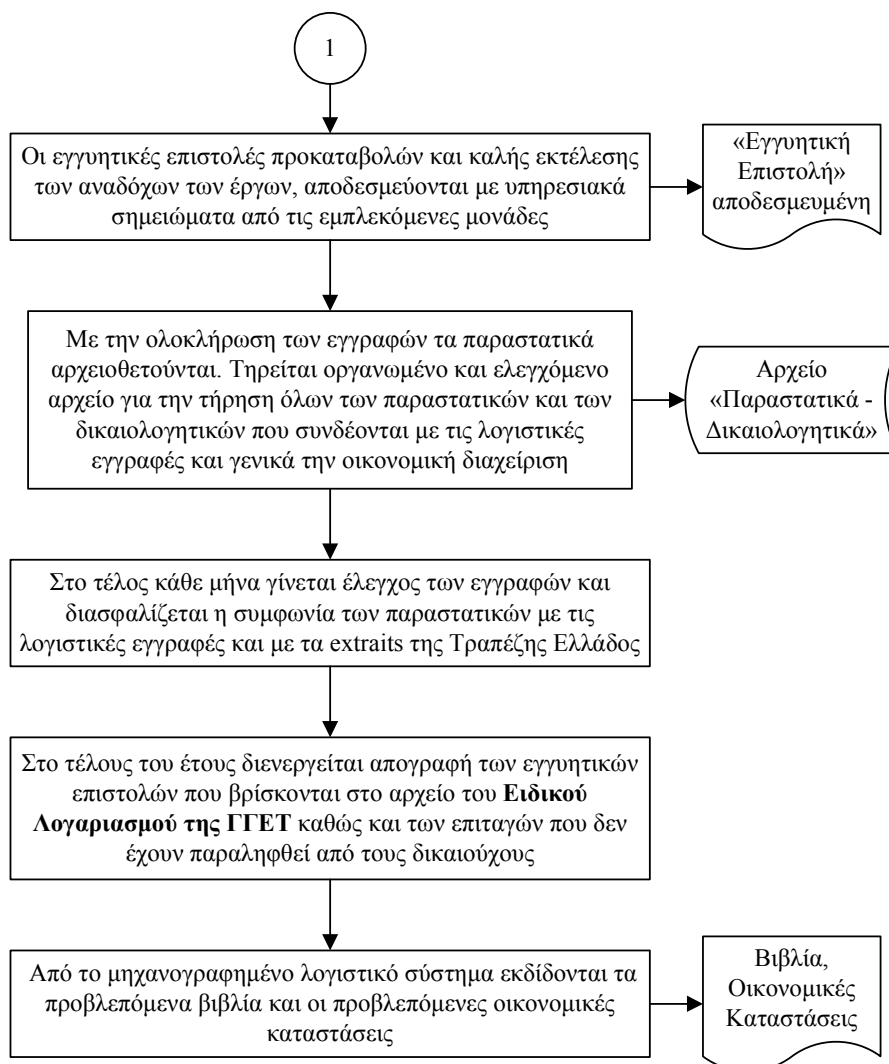


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-27.03 : ΤΗΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 1 από 3
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-27.03
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Τήρηση Λογιστικού Συστήματος
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Η διασφάλιση της τήρησης των υποχρεώσεων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ που προκύπτουν από τις απαιτήσεις που θέτει η νομοθεσία για την καταγραφή και παρακολούθηση των λογιστικών γεγονότων που αφορούν τα υλοποιούμενα έργα
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Γραμματεία Ειδικού Λογαριασμού της ΓΓΕΤ
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Σε όλα τα συγχρηματοδοτούμενα έργα προμηθειών, υπηρεσιών και μελετών
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο Προϊστάμενος της Γραμματείας Ειδικού Λογαριασμού της Διεύθυνσης Διοικητικού της ΓΓΕΤ</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Έγκριση χρηματοδότησης Έργου</li> <li>⇒ Προϋπολογισμός</li> <li>⇒ Εγγυητική Επιστολή</li> <li>⇒ Απόφαση έγκρισης αποτελεσμάτων</li> </ul>
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Λογιστική Μερίδα</li> <li>⇒ Λογαριασμοί, Βιβλία Έργου</li> <li>⇒ Παραστατικά</li> <li>⇒ Αποδεδειγμένη Εγγυητική Επιστολή</li> <li>⇒ Οικονομικές Καταστάσεις</li> </ul>

ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-27.03 : ΤΗΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 02/03/09 Σελίδα : 2 από 3
---------------	--	---



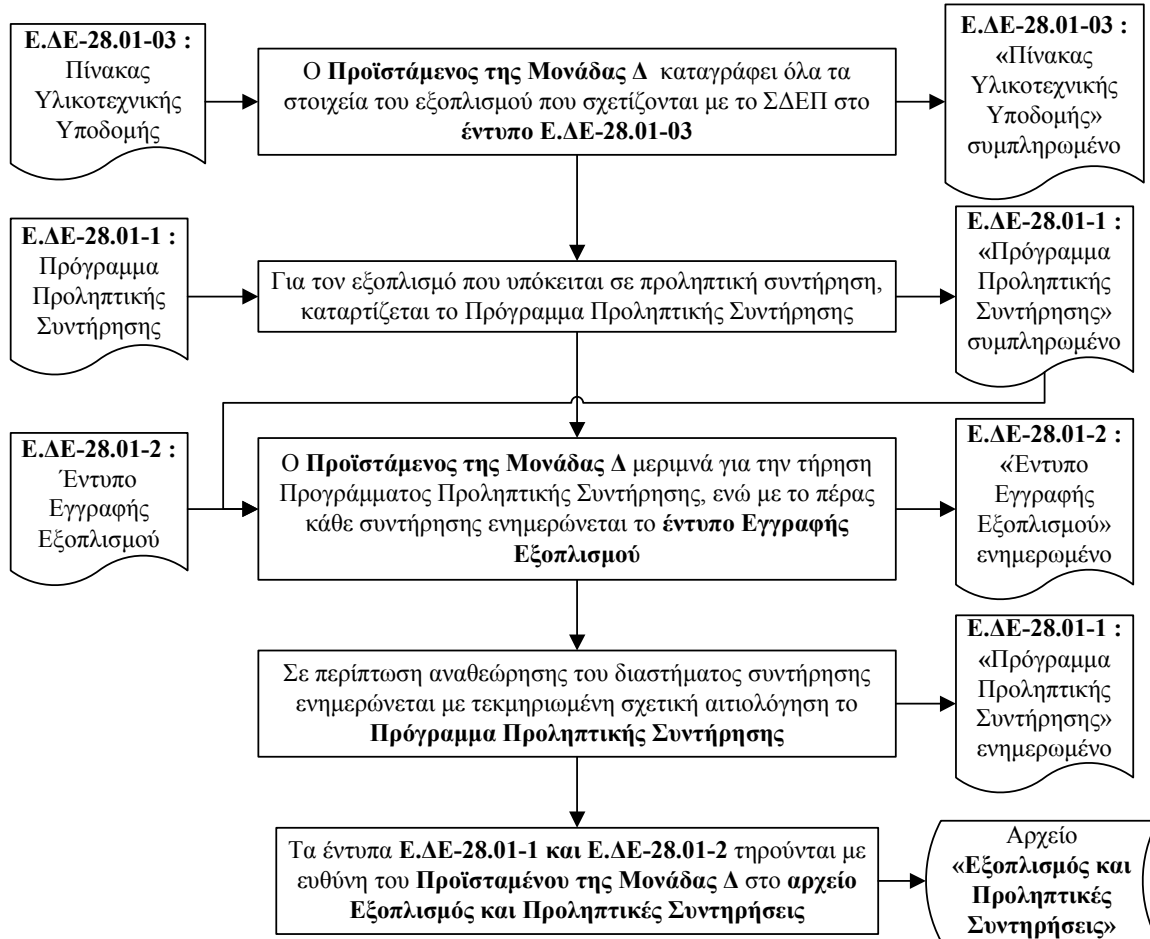


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-28.01 : ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 1 από 3
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΕ-28.01
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Συντήρηση Εξοπλισμού
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Η παρούσα διαδικασία αποσκοπεί να περιγράψει τόσο τις ενέργειες που λαμβάνονται κατά την προληπτική - όπου αυτή απαιτείται - συντήρηση του εξοπλισμού, όσο και κατά την αποκατάσταση των βλαβών στα πλαίσια της διορθωτικής συντήρησης
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Εμπλεκόμενες Μονάδες
<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ :</b>	Σύμφωνα με το Πρόγραμμα Προληπτικής Συντήρησης ή έκτακτα σε περίπτωση βλάβης
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> <li>• Υπεύθυνος Διαχείρισης Εξοπλισμού</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε.ΔΕ-28.01-01 : Πρόγραμμα Προληπτικής Συντήρησης ⇒ Ε.ΔΕ-28.01-02 : Έντυπο Εγγραφής Εξοπλισμού ⇒ Ε.ΔΕ-28.01-03 : Πίνακας Υλικοτεχνικής Υποδομής

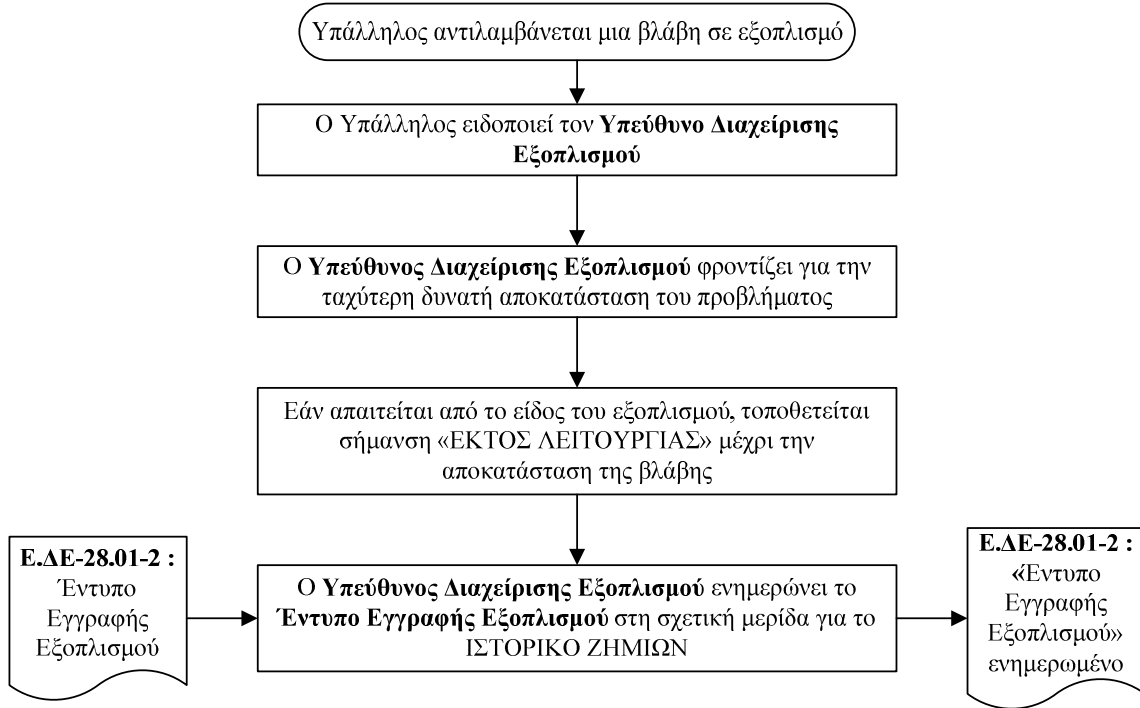
ΕΥΣΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-28.01 : ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 2 από 3
----------------	--	---

### Προληπτική Συντήρηση



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΕ-28.01 : ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 3 από 3
---------------	--	---

### Διορθωτική Συντήρηση



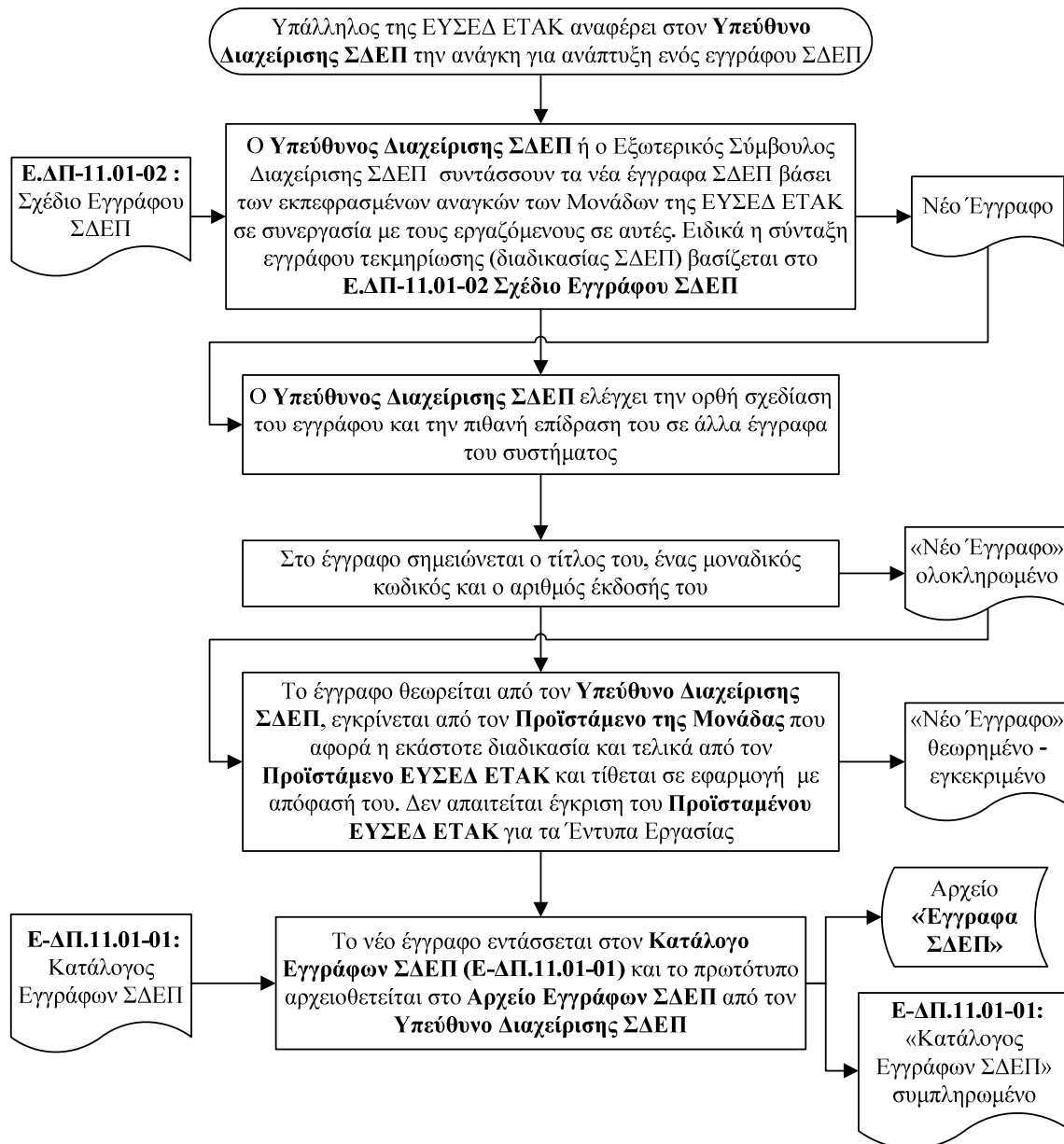


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΠ-11.01: ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/02/09 Σελίδα : 1 από 4
---------------	---	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	<b>ΔΠ-11.01</b>
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	<b>Έλεγχος εγγράφων</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Να καθορίσει τη δημιουργία, τυποποίηση, αρχειοθέτηση και αξιολόγηση των εγγράφων που καθορίζουν τη λειτουργία του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας (ΣΔΕΠ) της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ. Επίσης ορίζει τον τρόπο διανομής καθώς και τον τρόπο αναθεώρησης, διόρθωσης και κατάργησης των εγγράφων
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α, Μονάδα Δ, Τμήμα Διαχείρισης Χρηματοδότησης της Διοίκησης Διοικητικού της ΓΓΕΤ και Ειδικός Λογαριασμός της ΓΓΕΤ
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπεύθυνος Διαχείρισης ΣΔΕΠ</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε.ΔΠ-11.01-02: Σχέδιο Εγγράφου ΣΔΕΠ
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε.ΔΠ-11.01-01: Κατάλογος Εγγράφων ΣΔΕΠ ⇒ Ε.ΔΠ-11.01-03: Έντυπο Αναθεώρησης Εγγράφου ΣΔΕΠ ⇒ Νέο Έγγραφο ⇒ Αναθεωρημένο – Τροποποιημένο Έγγραφο

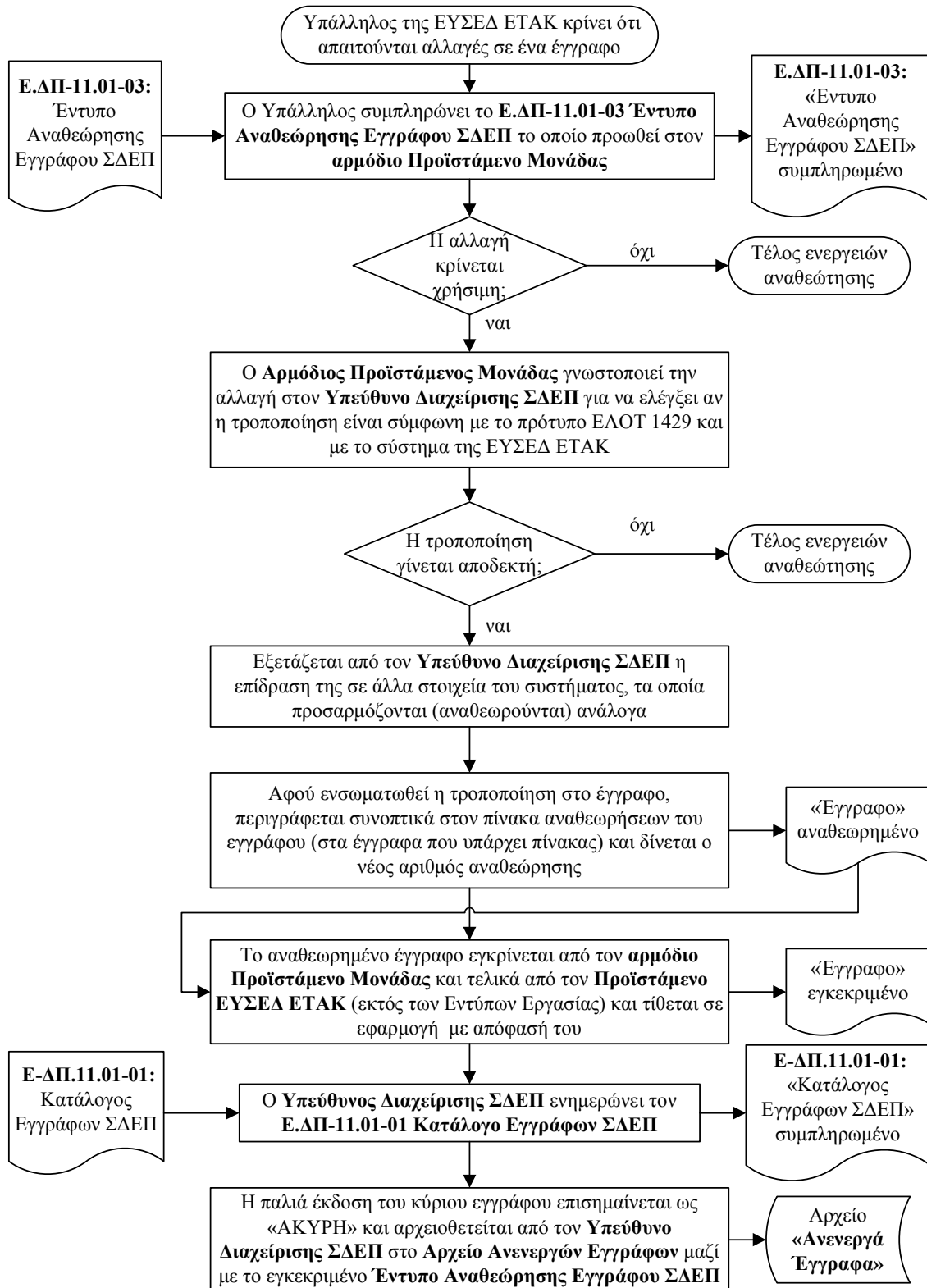
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΠ-11.01: ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/02/09 Σελίδα : 2 από 4
---------------	---	---

### Δημιουργία



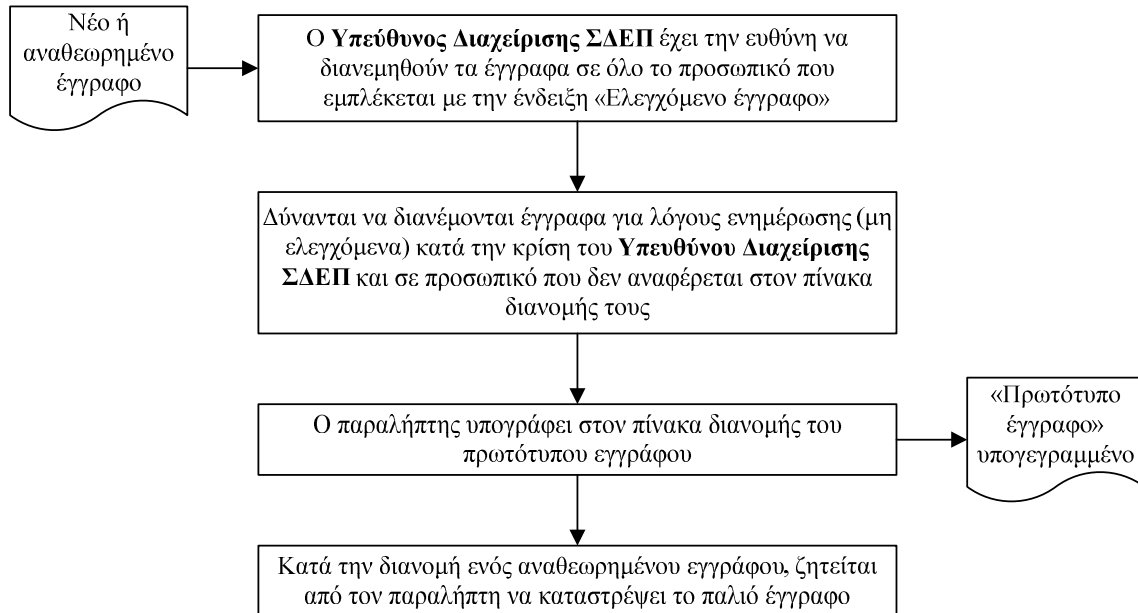
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΠ-11.01: ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/02/09 Σελίδα : 3 από 4
---------------	--	---

### Αναθεώρηση

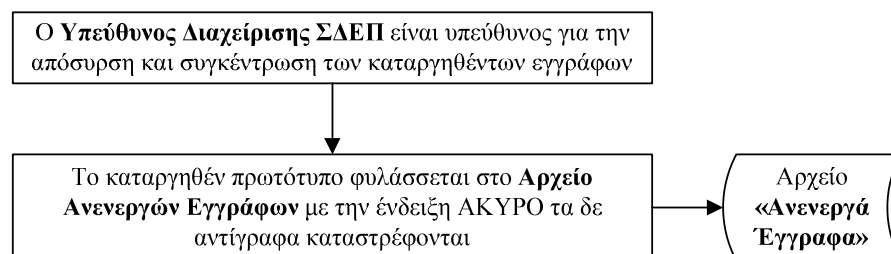


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΠ-11.01: ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/02/09 Σελίδα : 4 από 4
---------------	---	---

### Διανομή των εγγράφων ΣΔΕΠ



### Κατάργηση εγγράφων ΣΔΕΠ

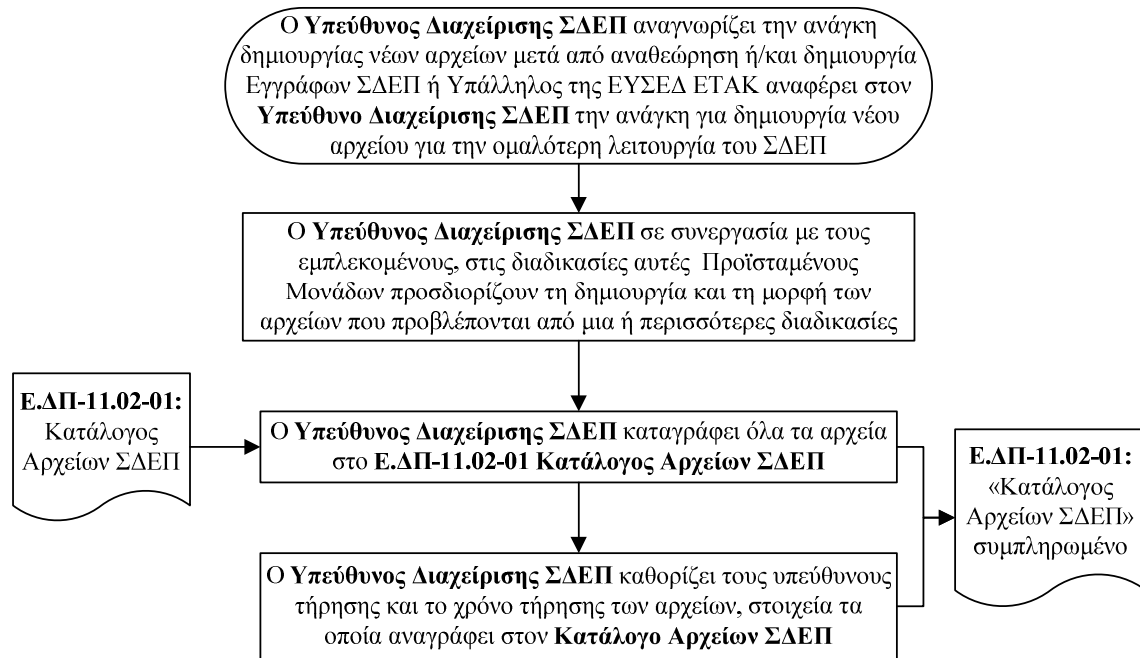


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΠ-11.02: ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/02/09 Σελίδα : 1 από 2
---------------	--	---

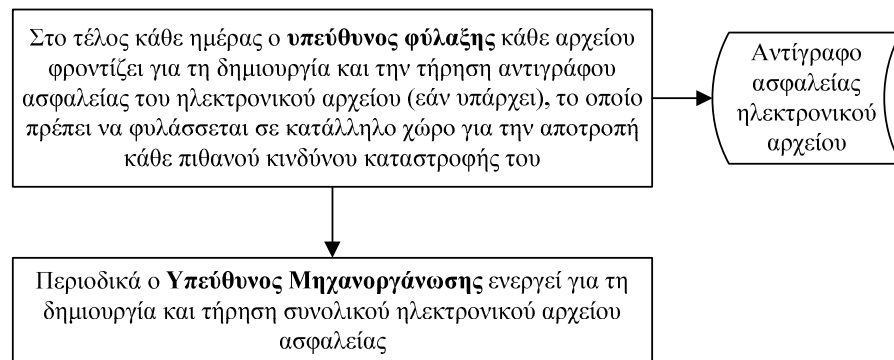
<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΠ-11.02
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Έλεγχος αρχείων
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Να καθορίσει το είδος των τηρούμενων αρχείων και τον τρόπο της σωστής διαχείρισής τους
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α, Μονάδα Δ, Τμήμα Διαχείρισης Χρηματοδότησης της Διοίκησης Διοικητικού της ΓΓΕΤ και Ειδικός Λογαριασμός της ΓΓΕΤ
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπεύθυνος Διαχείρισης ΣΔΕΠ</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε. ΔΠ-11.02-01: Κατάλογος Αρχείων ΣΔΕΠ ⇒ Αντίγραφο ασφαλείας ηλεκτρονικού αρχείου

ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΠ-11.02: ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/02/09 Σελίδα : 2 από 2
---------------	--	---

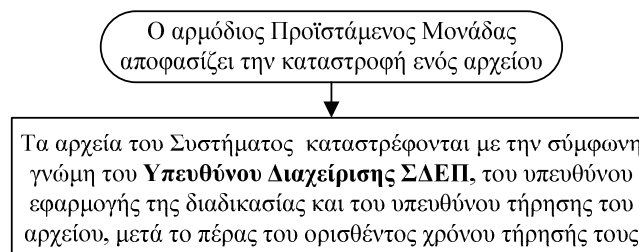
### Δημιουργία Αρχείου



### Δημιουργία Αντιγράφων Ασφαλείας (back-up) των Ηλεκτρονικών Αρχείων



### Καταστροφή – Εκκαθάριση Αρχείου

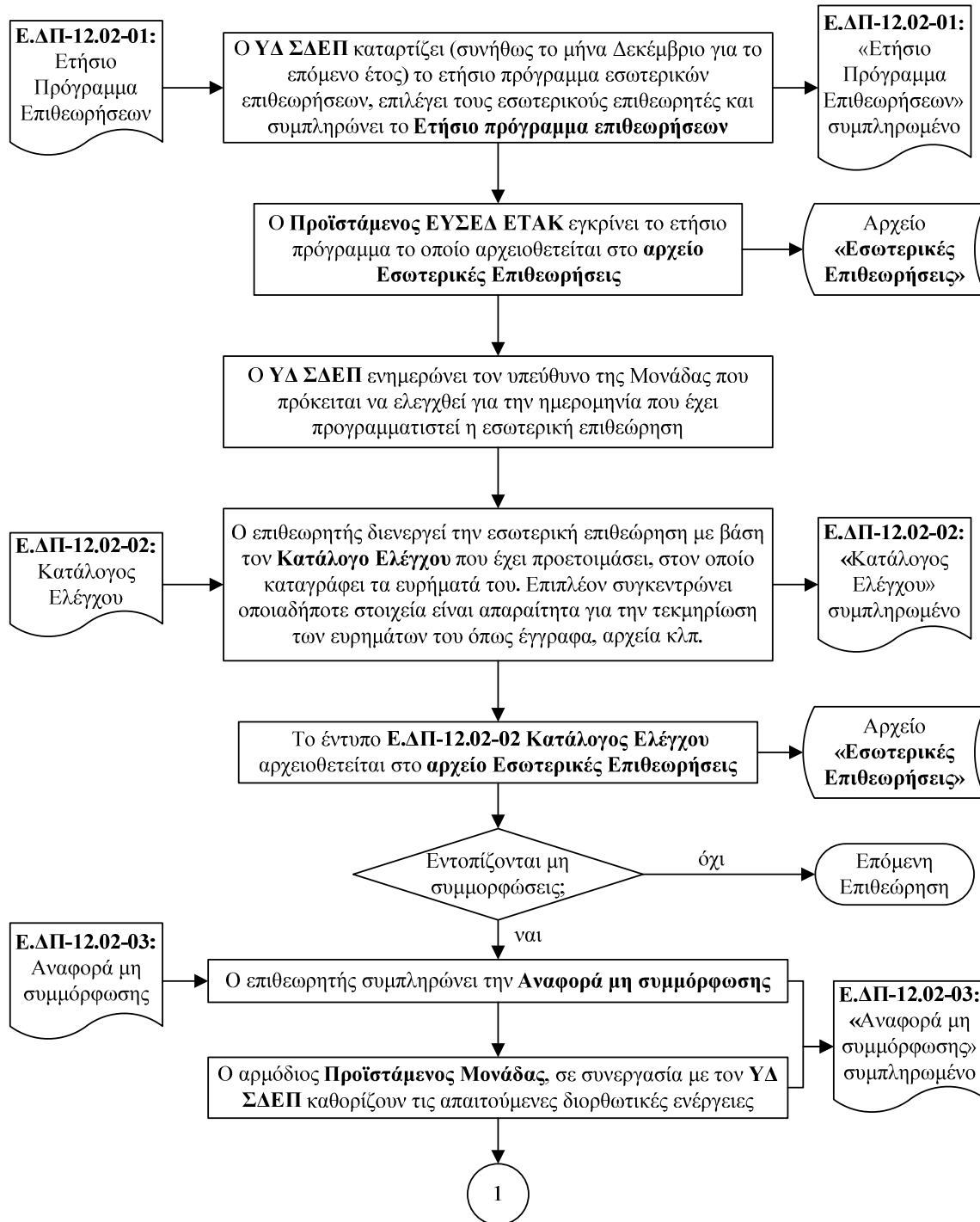


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΠ-12.02: ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 1 από 4
---------------	---	---

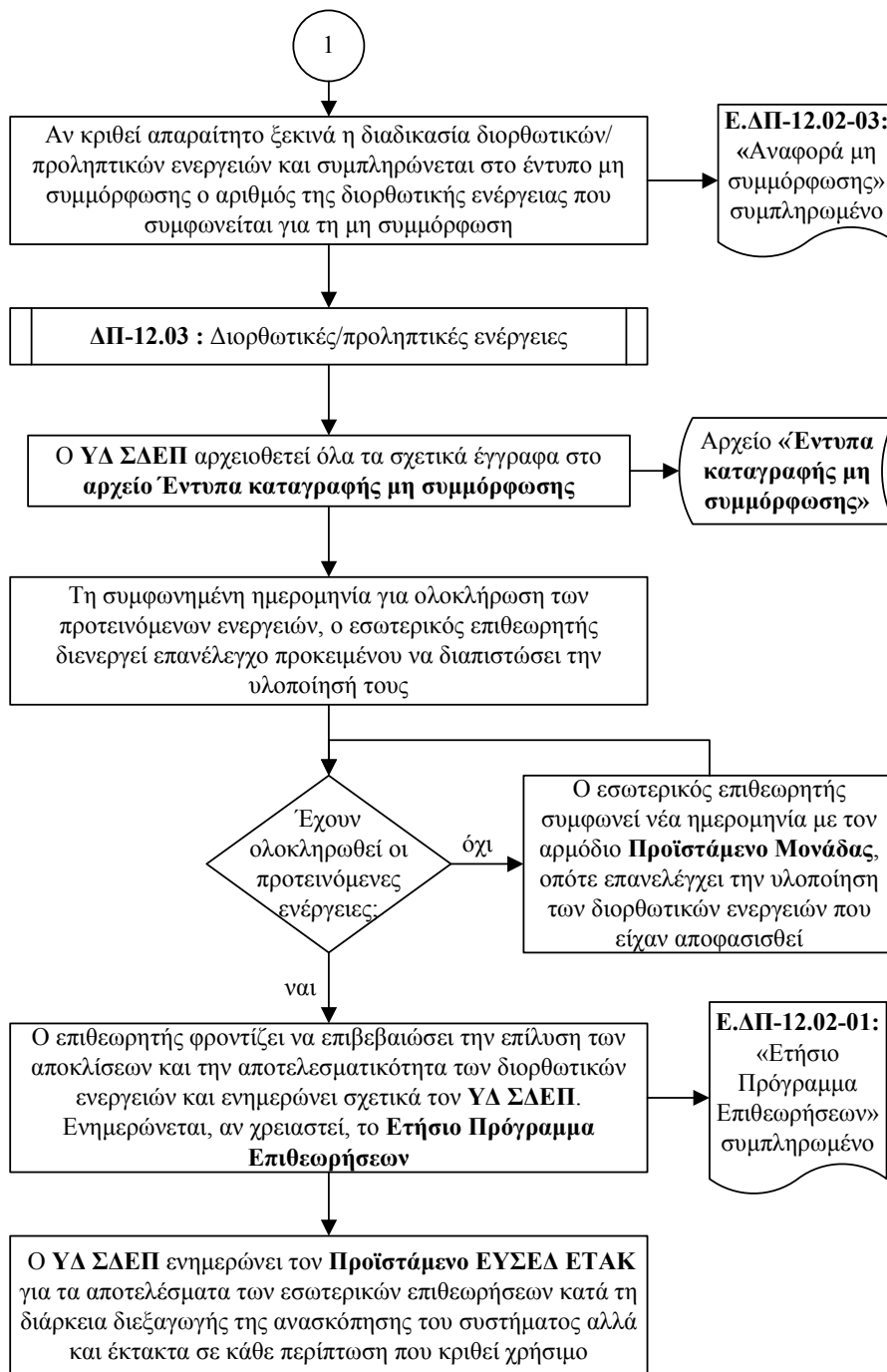
<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΠ-12.02
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Εσωτερικές Επιθεωρήσεις και Εξωτερικοί Έλεγχοι
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Ο καθορισμός του τρόπου, του χρόνου και των αρμοδίων για το σχεδιασμό και την υλοποίηση εσωτερικών επιθεωρήσεων, ώστε να επιβεβαιώνεται ότι το ΣΔΕΠ εφαρμόζεται και είναι αποτελεσματικό
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Όλες οι εμπλεκόμενες Μονάδες
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπεύθυνος Διαχείρισης ΣΔΕΠ</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε.ΔΠ-12.02-01 Ετήσιο πρόγραμμα επιθεωρήσεων ⇒ Ε.ΔΠ-12.02-02 Κατάλογος Ελέγχου ⇒ Ε.ΔΠ-12.02-03 Αναφορά μη συμμόρφωσης ⇒ Ε.ΔΠ-12.02-04 Έντυπο καταγραφής εξωτερικών ελέγχων

<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΠ-12.02: ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 2 από 4</p>
-----------------------	--	--

### Εσωτερικές Επιθεωρήσεις

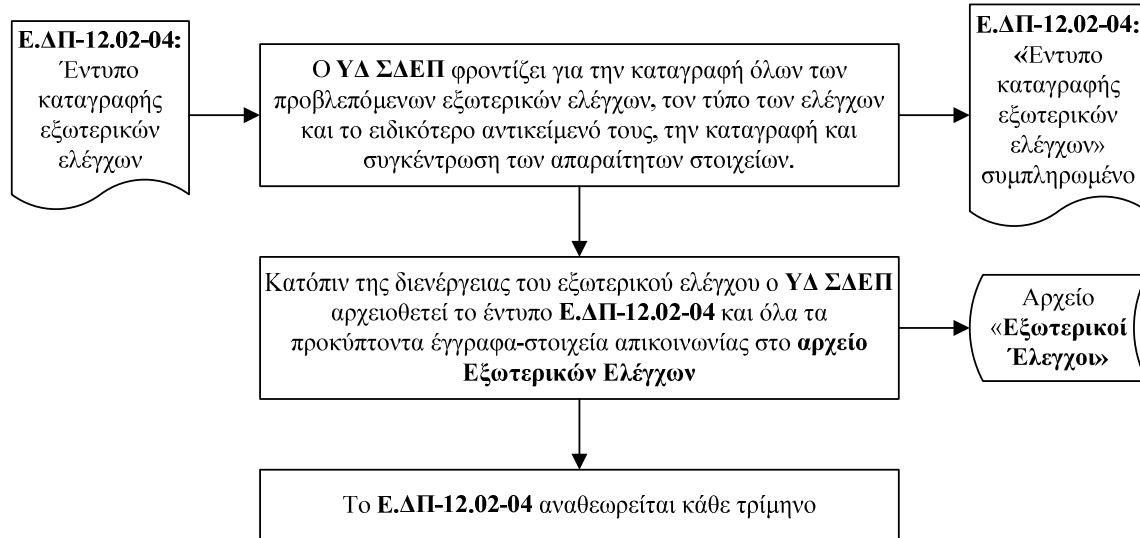






<p>ΕΥΣΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΠ-12.02: ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 4 από 4</p>
------------------------	---	--

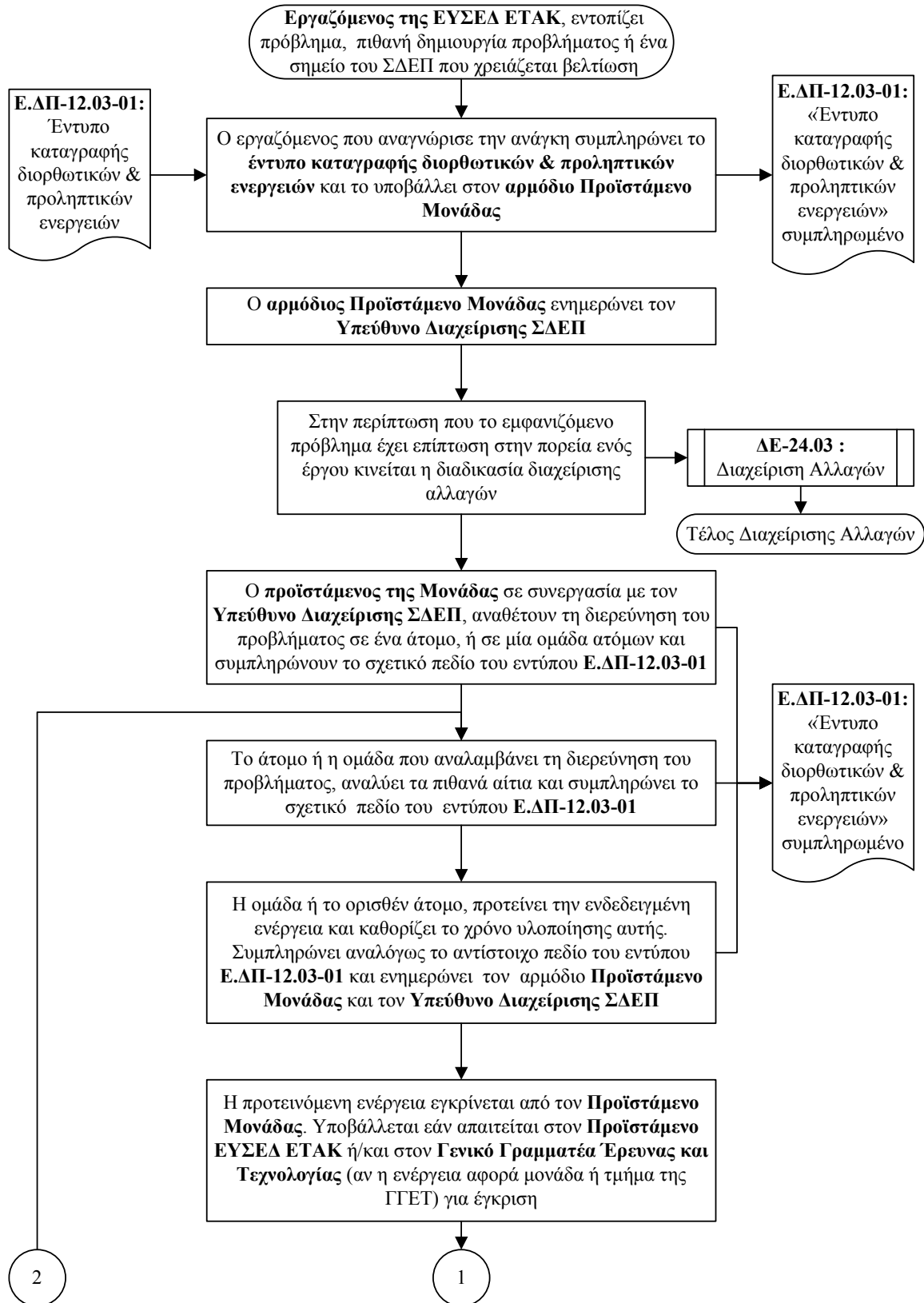
### Εξωτερικοί Έλεγχοι



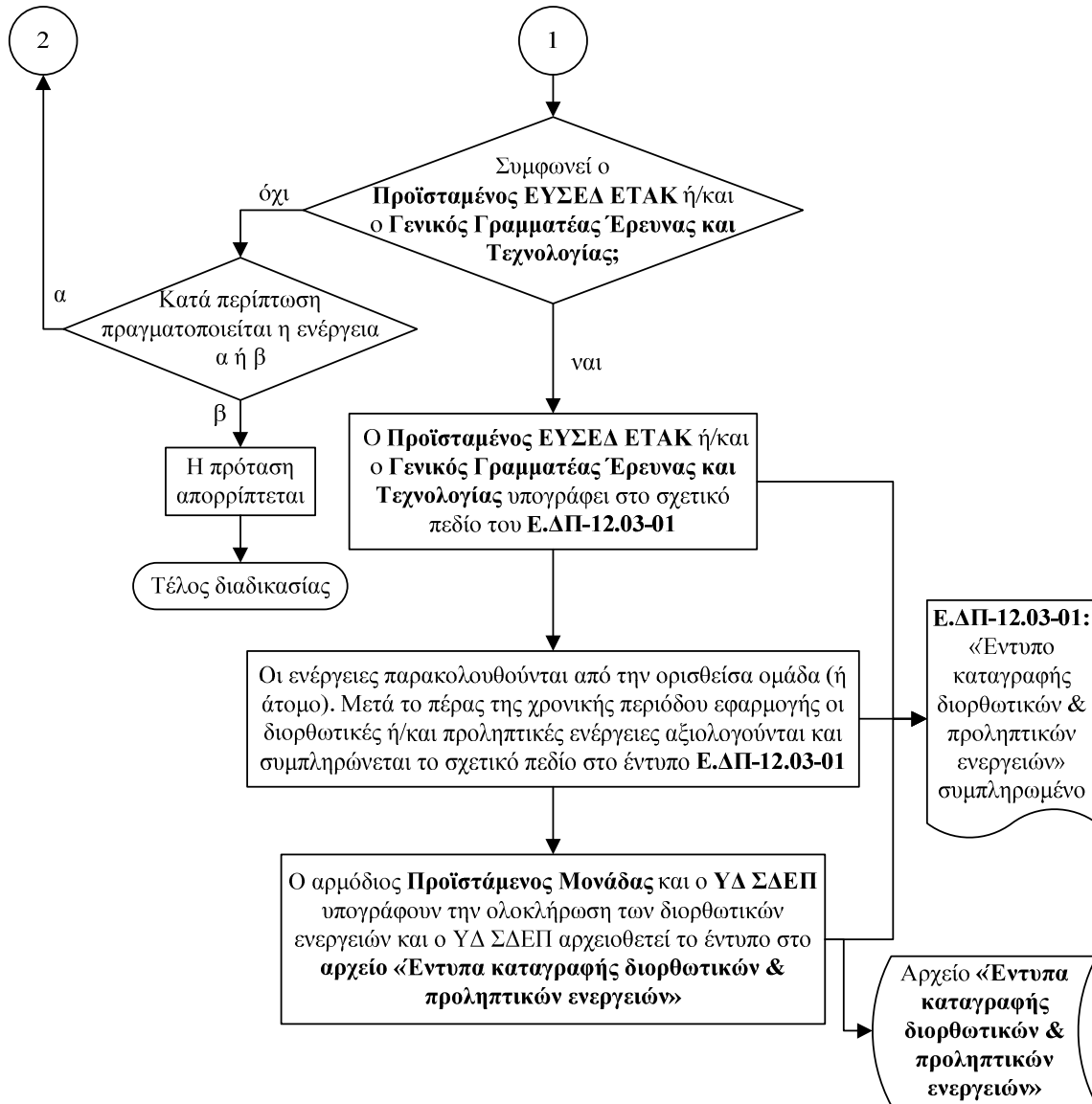
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΠ-12.03: ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	Αριθ. Έκδοσης : 03 Ημερομηνία : 07/04/09 Σελίδα : 1 από 3
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΠ-12.03
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Διορθωτικές και Προληπτικές ενέργειες
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Ο καθορισμός του τρόπου, του χρόνου και των αρμοδίων για τη διαχείριση των διορθωτικών & προληπτικών ενεργειών, από τον εντοπισμό της ανάγκης για διορθωτική ή προληπτική ενέργεια, μέχρι την παρακολούθηση της εφαρμογής τους
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Παρακολούθησης στους Τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας Μονάδα Δ – Μονάδα Διοικητικής Υποστήριξης
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπεύθυνος Διαχείρισης ΣΔΕΠ</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων και Τμημάτων</li> <li>• Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας (όταν οι ενέργειες αφορούν μονάδες της ΓΓΕΤ)</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε.ΔΠ-12.03-01 Έντυπο καταγραφής διορθωτικών & προληπτικών ενεργειών

ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>	Αριθ. Έκδοσης : 03 Ημερομηνία : 07/04/09 Σελίδα : 2 από 3
	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	
	ΔΠ-12.03: ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	



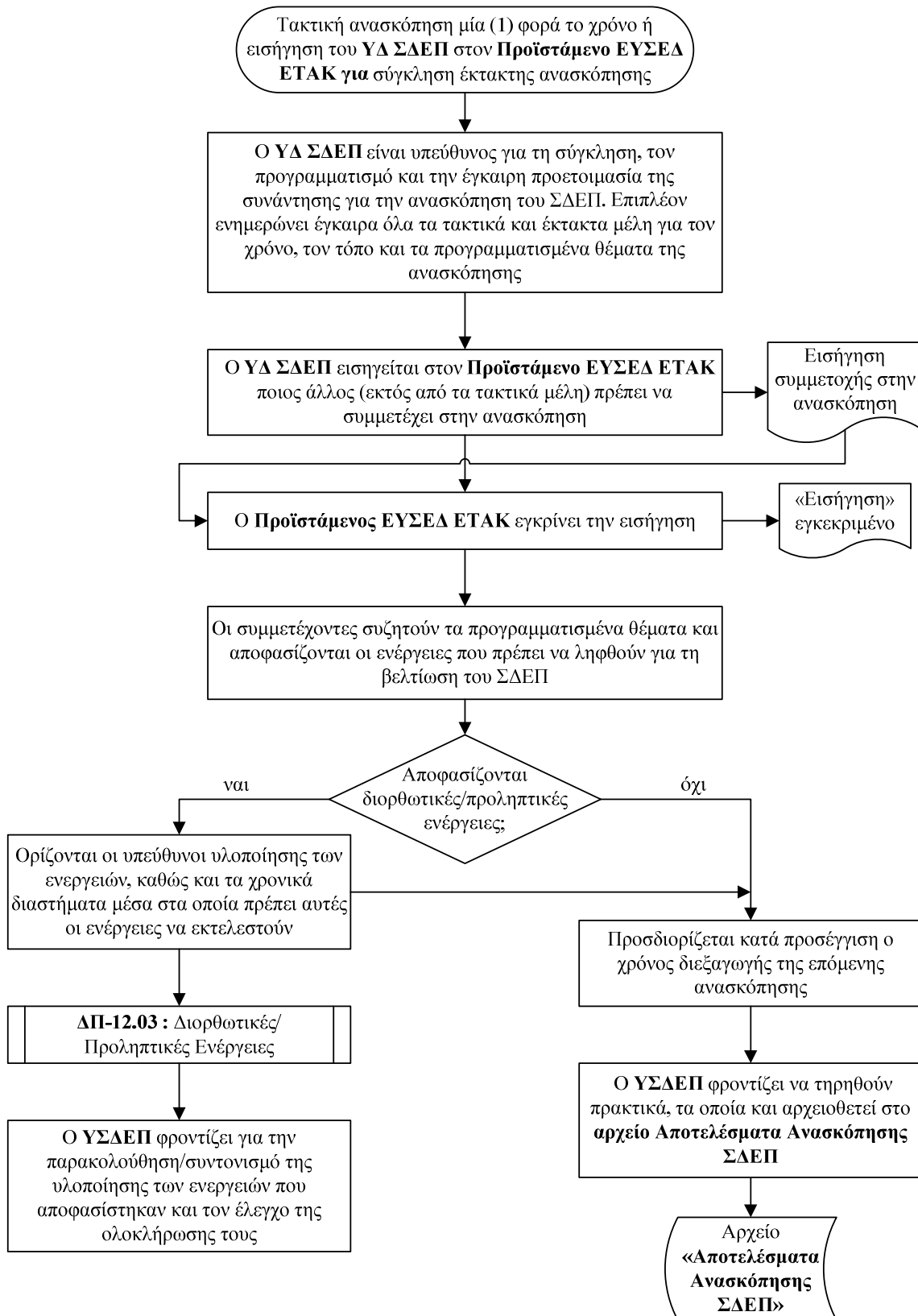
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b></p> <p align="center">ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΠ-12.03: ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 03 Ημερομηνία : 07/04/09 Σελίδα : 3 από 3
---------------	---	---



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΠ-13.01: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 1 από 2
---------------	---	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΠ-13.01
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Σκοπός της παρούσας διαδικασίας είναι ο καθορισμός του τρόπου και του χρόνου υλοποίησης ανασκοπήσεων του ΣΔΕΠ από τη διοίκηση του ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Οι εμπλεκόμενες Μονάδες
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπεύθυνος Διαχείρισης ΣΔΕΠ</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκόμενων Μονάδων</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Εισήγηση συμμετοχής στην Ανασκόπηση

ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b></p> <p align="center">ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΠ-13.01: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 2 από 2
---------------	--	---



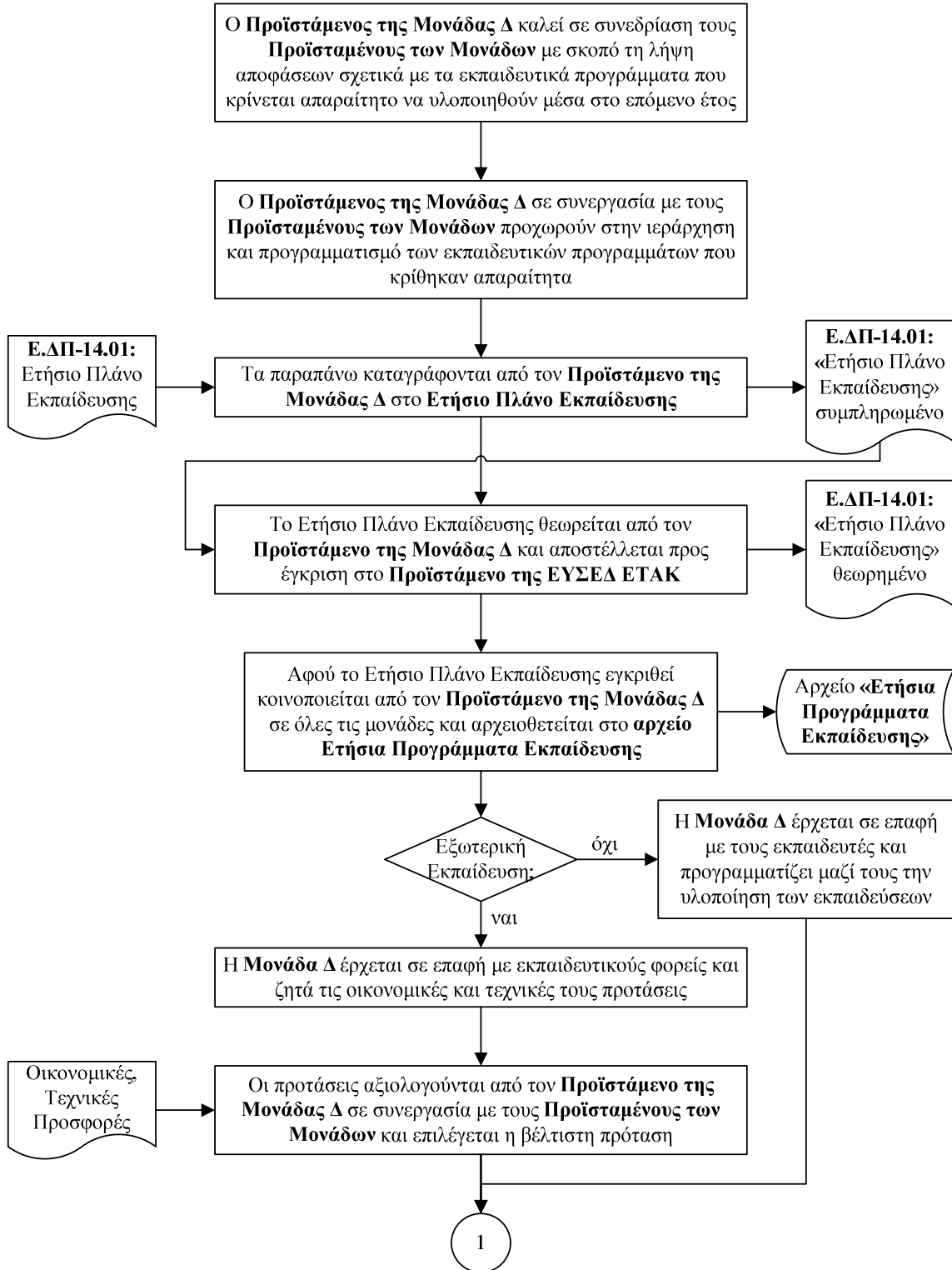
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΠ-14.01: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 1 από 5
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΠ-14.01
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Εκπαίδευση Προσωπικού
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Σκοπός της παρούσας διαδικασίας είναι η περιγραφή του τρόπου εκπαίδευσης του προσωπικού της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ και του τρόπου έγκρισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και η κατάρτιση Ετήσιου Εκπαιδευτικού Πλάνου του Οργανισμού
<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Όλες οι Μονάδες
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μονάδα Δ</li> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Υπεύθυνος Διαχείρισης ΣΔΕΠ</li> <li>• Προϊστάμενοι των Μονάδων</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<p>⇒ Οικονομικές, Τεχνικές Προσφορές</p> <p>⇒ Ατομικός Φάκελος Υπαλλήλου</p> <p>⇒ Προτεινόμενο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης</p>
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<p>⇒ Ε.ΔΠ-14.01-01: Ετήσιο Πλάνο Εκπαίδευσης</p> <p>⇒ Ε.ΔΠ-14.01-02: Έντυπο Αξιολόγησης Εκπαίδευσης</p>

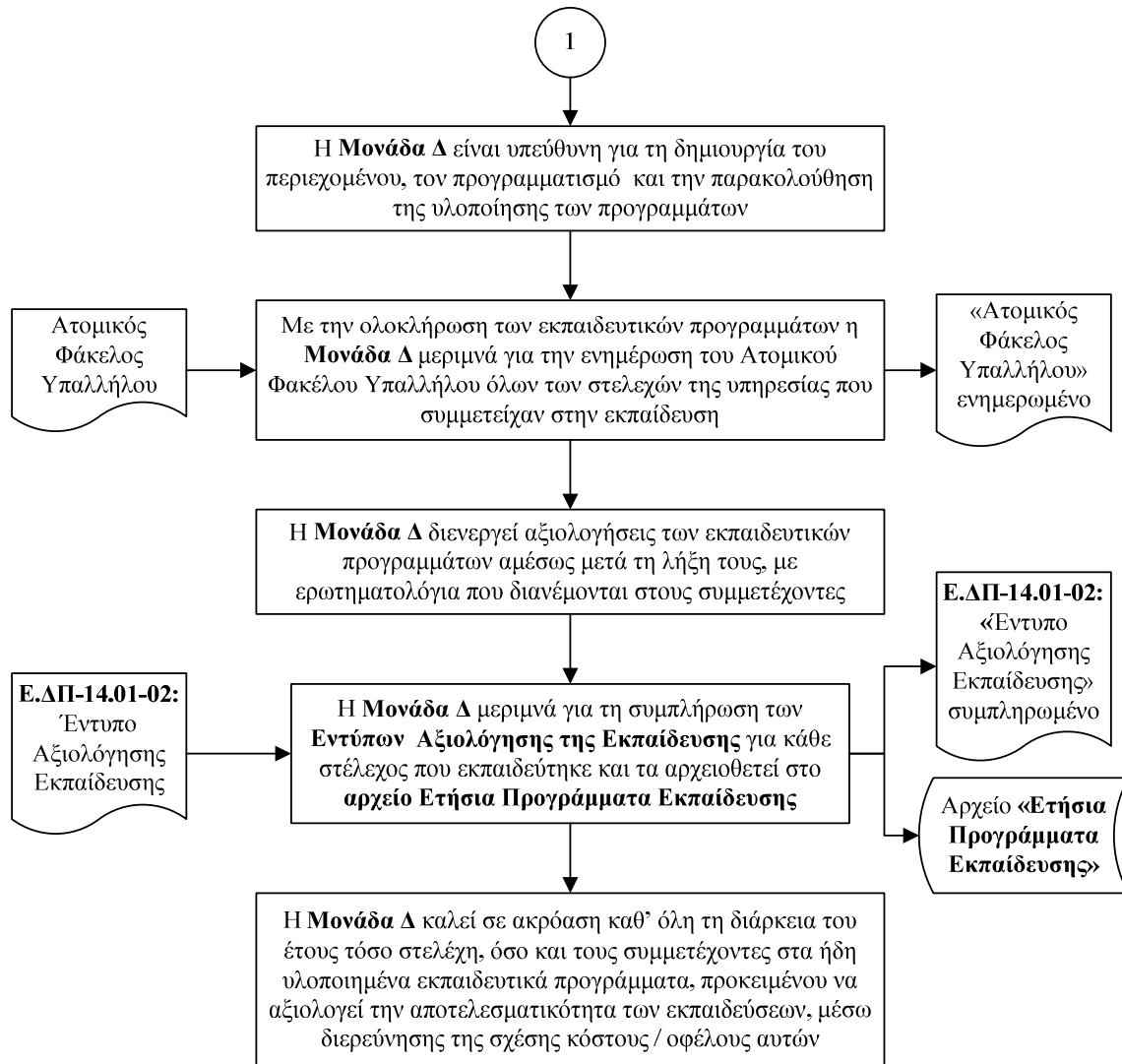


<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>          ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ          ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ          ΔΠ-14.01: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01          Ημερομηνία : 01/04/09          Σελίδα : 2 από 5</p>
-----------------------	--	--

**Τακτική Εκπαίδευση**

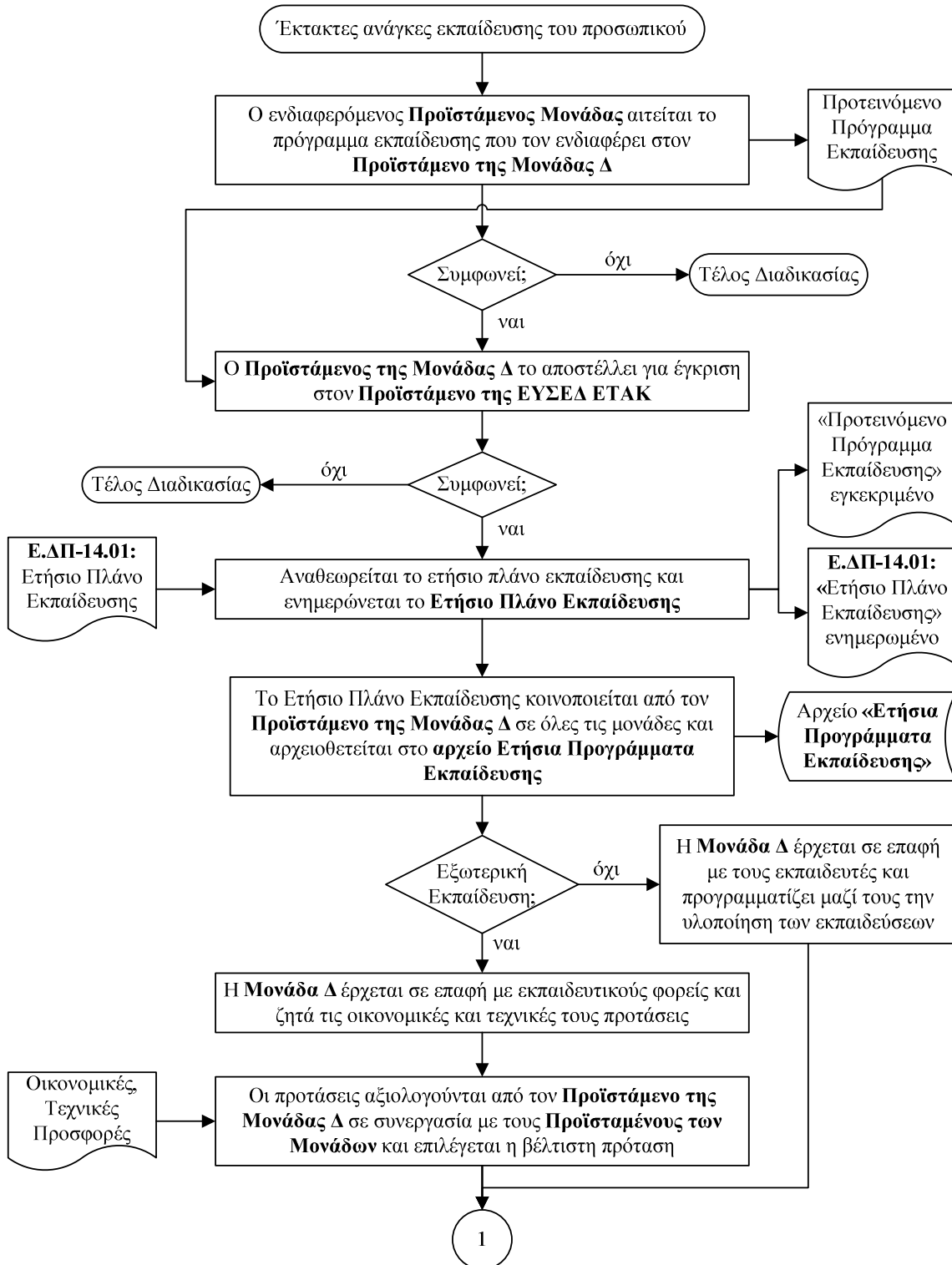


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>          ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ          ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΠ-14.01: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 3 από 5
---------------	---	---

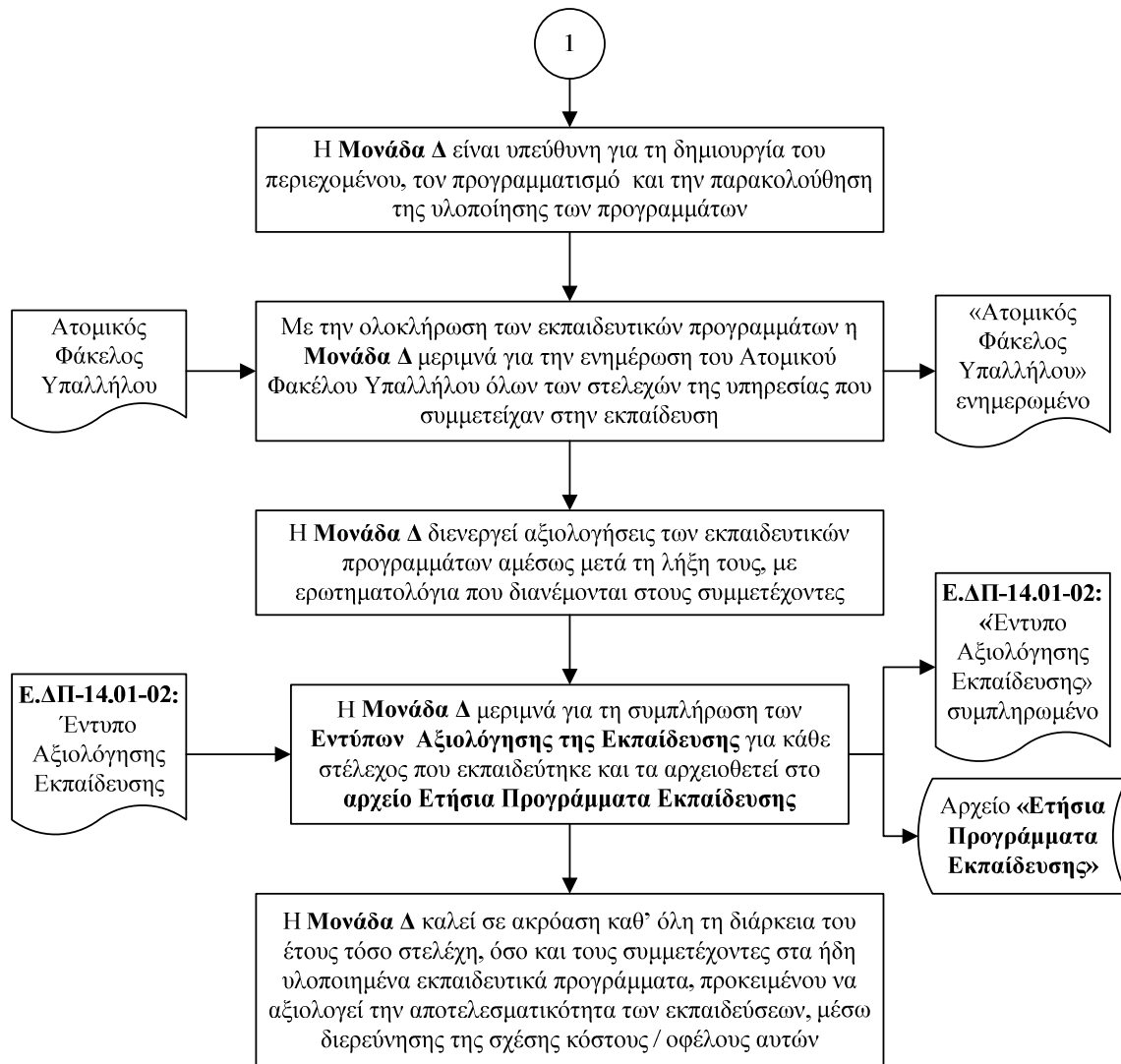


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΠ-14.01: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 4 από 5
---------------	--	---

### Έκτακτη Εκπαίδευση



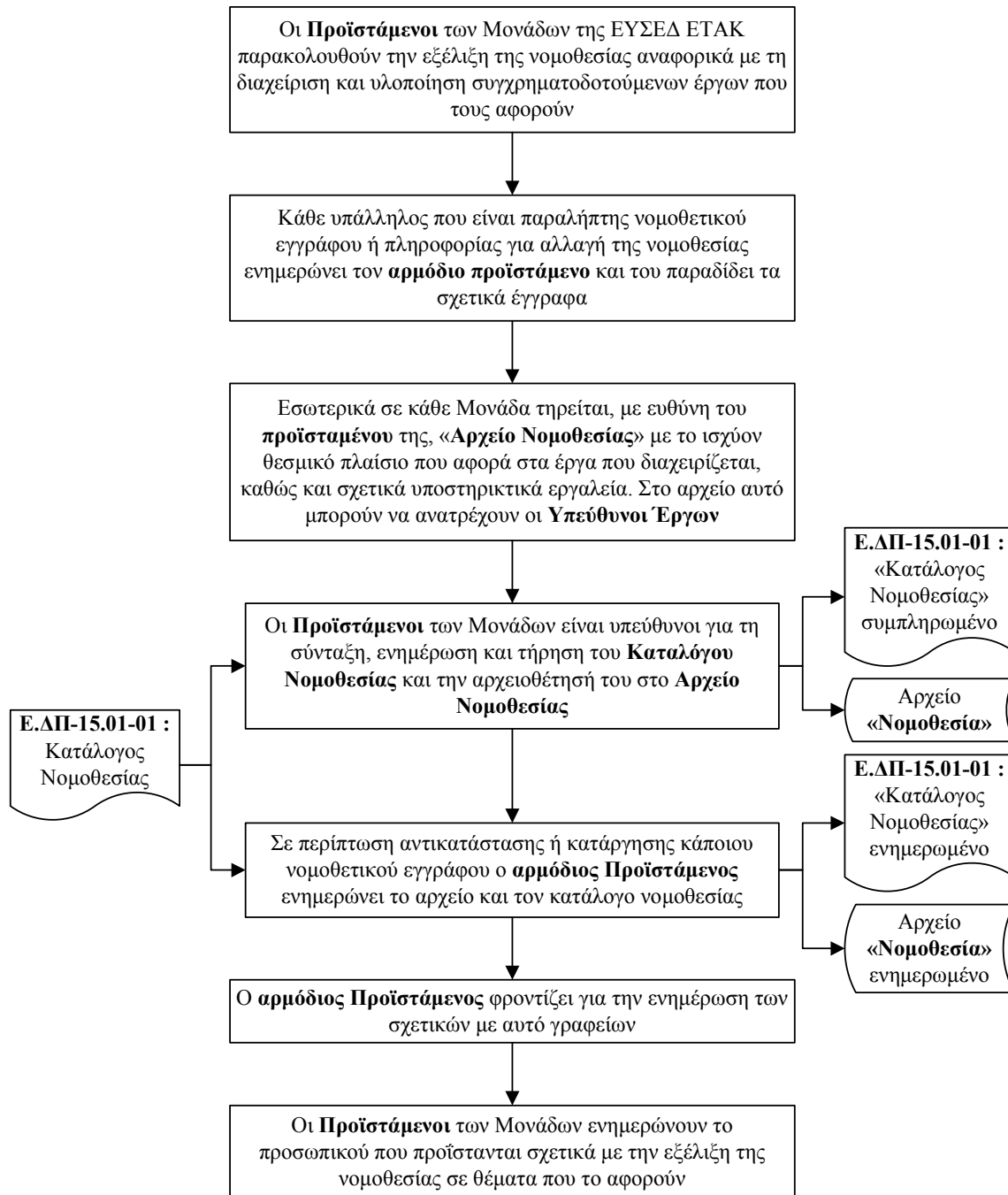
ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΠ-14.01: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 5 από 5
---------------	--	---



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΠ-15.01: ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΡΗΣΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/09/08 Σελίδα : 1 από 2
---------------	--	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	<b>ΔΠ-15.01</b>
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	<b>Παρακολούθηση και τήρηση Νομοθεσίας</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Η παρακολούθηση, συγκέντρωση, τήρηση και διανομή στο προσωπικό των Μονάδων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ των νομοθετημάτων, εγκυκλίων, αποφάσεων και λοιπών νομοθετικών εγγράφων που αφορούν στη διαχείριση και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Παρακολούθησης στους Τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας Μονάδα Δ – Μονάδα Διοικητικής Υποστήριξης Τμήμα Διαχείρισης Χρηματοδότησης της Διοίκησης Διοικητικού της ΓΓΕΤ Ειδικός Λογαριασμός της ΓΓΕΤ
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι των εμπλεκόμενων Μονάδων και Τμημάτων</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε.ΔΠ-15.01-01 : Κατάλογος Νομοθεσίας

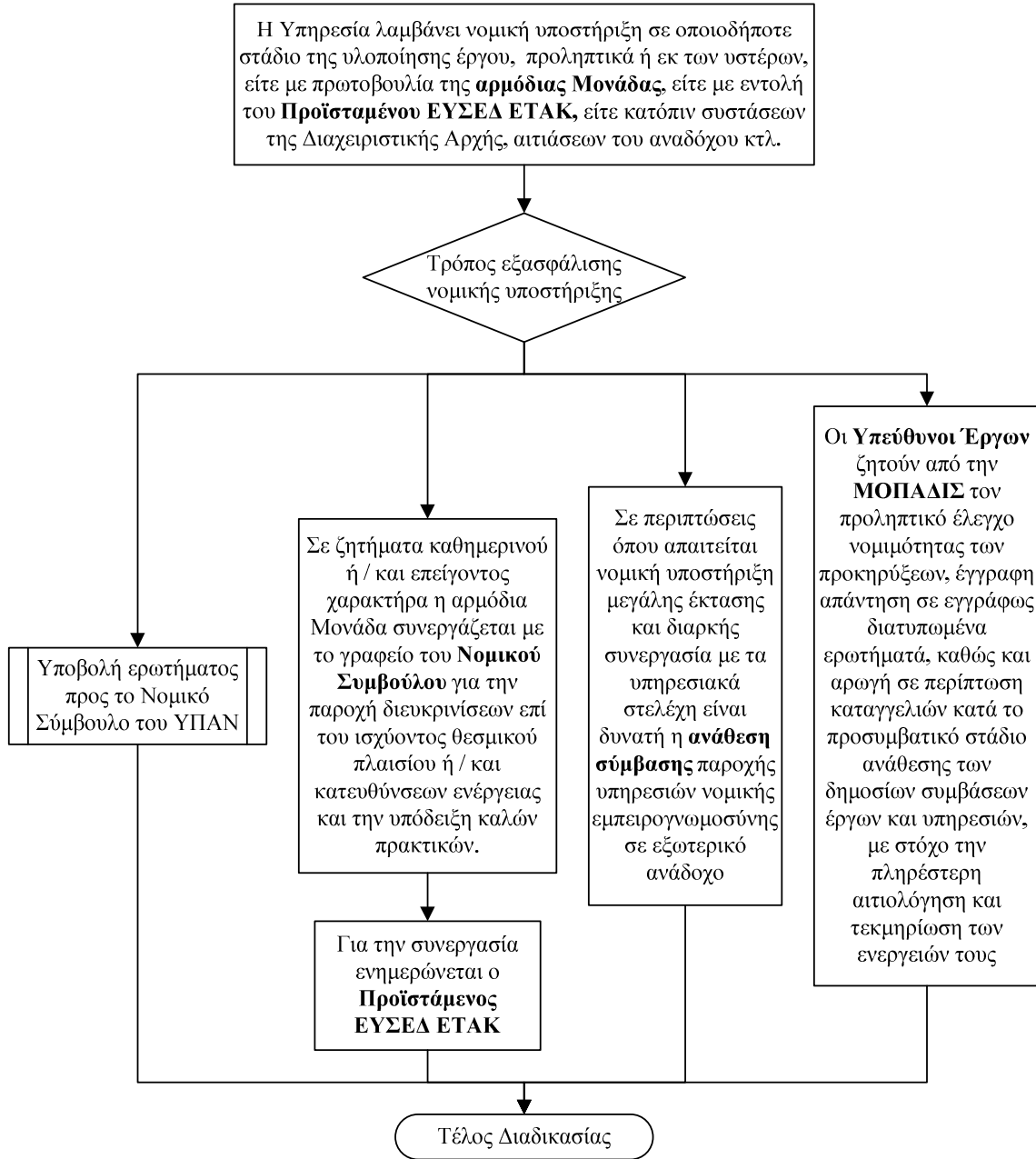
<p>ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p>	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΠ-15.01: ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΡΗΣΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ</p>	<p>Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/09/08 Σελίδα : 2 από 2</p>
-----------------------	--	--



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ  ΔΠ-15.02: ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/02/09 Σελίδα : 1 από 3
---------------	---	---

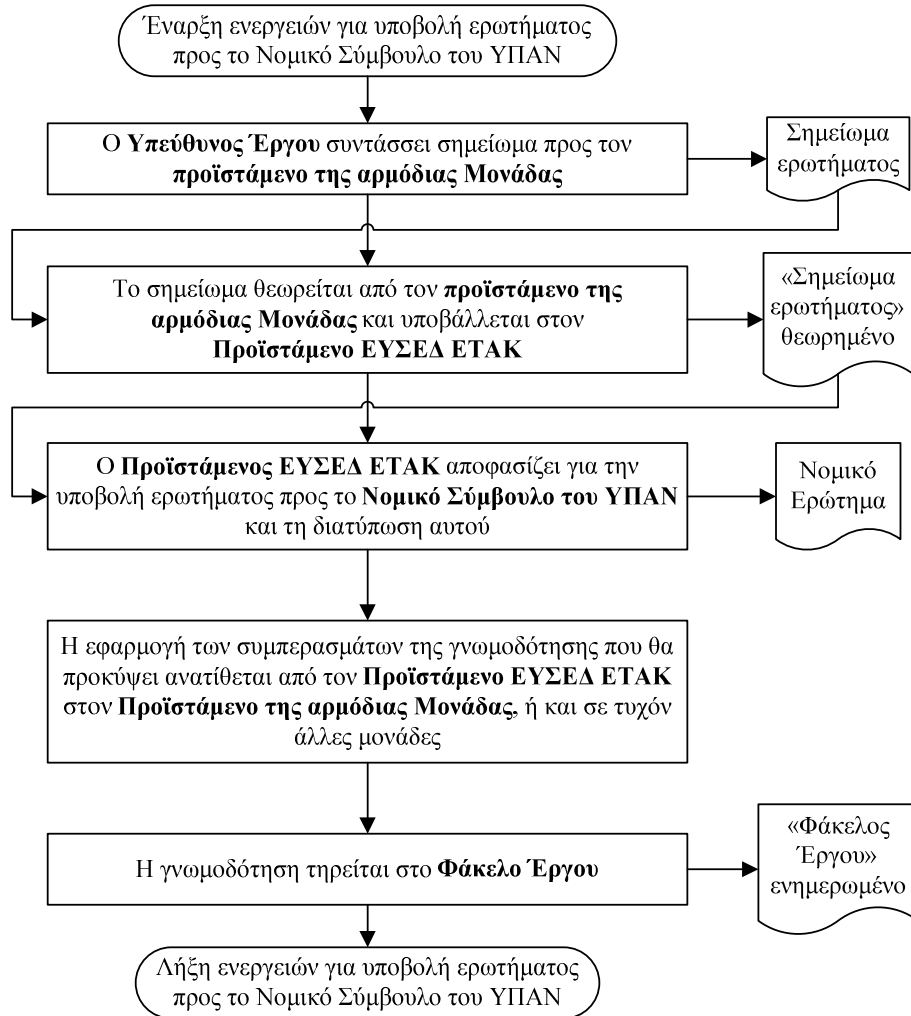
<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΠ-15.02
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Εξασφάλιση Νομικής Καλυψης
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Η εξασφάλιση της απαραίτητης νομικής υποστήριξης της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ στα θέματα που σχετίζονται με τα συγχρηματοδοτούμενα έργα που εκτελεί
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Μονάδα Α – Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Παρακολούθησης στους Τομείς της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας Μονάδα Δ – Μονάδα Διοικητικής Υποστήριξης Τμήμα Διαχείρισης Χρηματοδότησης της Διοίκησης Διοικητικού της ΓΓΕΤ Ειδικός Λογαριασμός της ΓΓΕΤ
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενος ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</li> <li>• Προϊστάμενοι εμπλεκομένων Μονάδων ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ και Τμημάτων ΓΓΕΤ</li> <li>• Υπεύθυνοι Έργων</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Σημείωμα Ερωτήματος</li> <li>⇒ Νομικό Ερώτημα</li> <li>⇒ Φάκελος Έργου</li> </ul>

ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<p align="center"><b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>  ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ  ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ</p> <p align="center">ΔΠ-15.02: ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ</p>	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/02/09 Σελίδα : 2 από 3
---------------	--	---



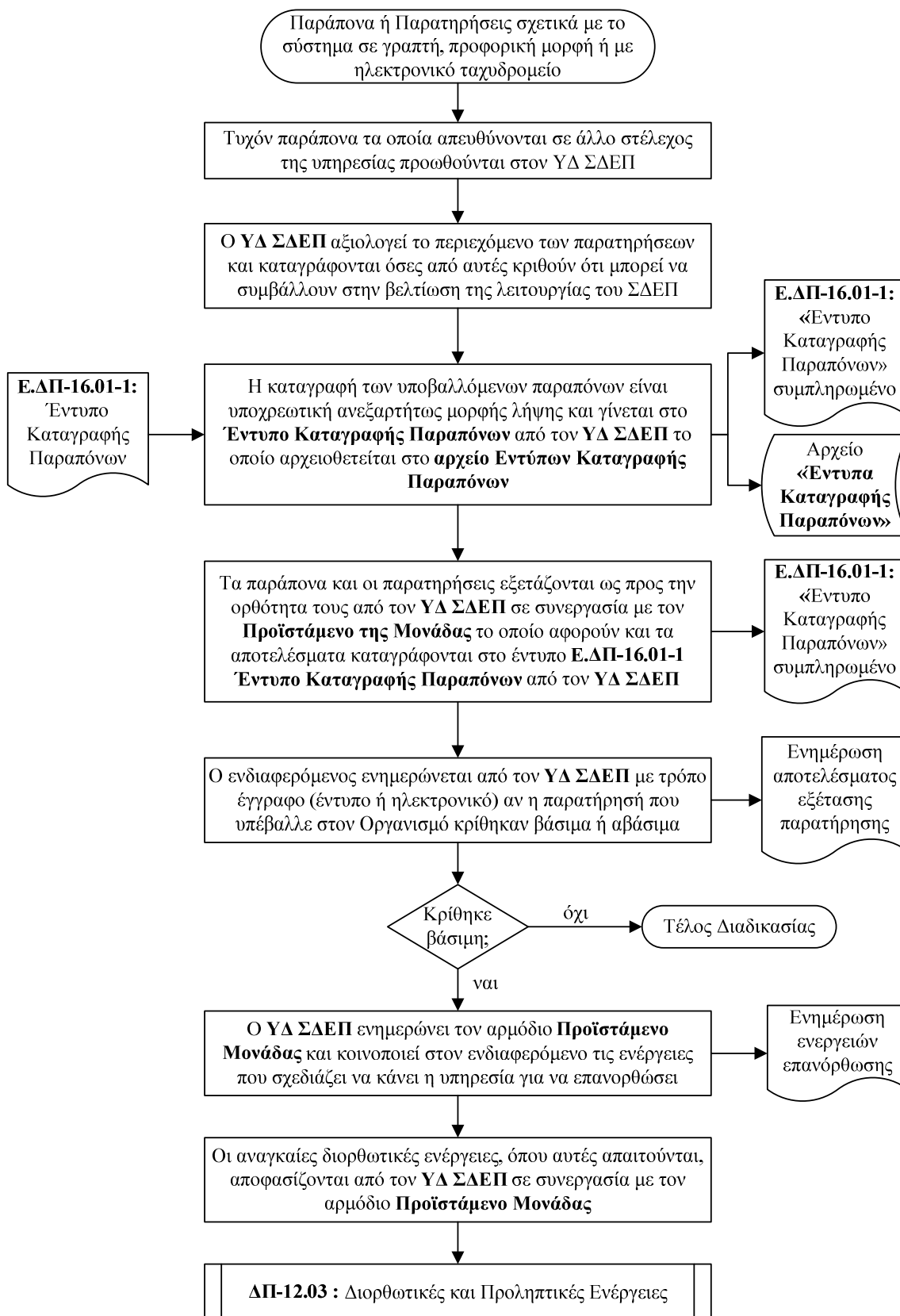


ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΠ-15.02: ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/02/09 Σελίδα : 3 από 3
---------------	---	---



ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ	<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b> ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΠ-16.01: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	Αριθ. Έκδοσης : 01 Ημερομηνία : 01/04/09 Σελίδα : 1 από 2
---------------	---	---

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ :</b>	ΔΠ-16.01
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ :</b>	Διαχείριση Παραπόνων
<b>ΣΚΟΠΟΣ :</b>	Η υλοποίηση της πολιτικής για τον τρόπο λήψης, καταγραφής και διαχείρισης παραπόνων και λοιπών παρατηρήσεων υπό την μορφή των θετικών ή αρνητικών σχολίων, που υποβάλλονται προς την ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ από τα ενδιαφερόμενα μέρη
<b>ΠΕΛΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ :</b>	Όλες οι Μονάδες
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπεύθυνος Διαχείρισης ΣΔΕΠ</li> <li>• Προϊστάμενοι των Μονάδων</li> </ul>
<b>ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	
<b>ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ :</b>	⇒ Ε.ΔΠ-16.01-1: Έντυπο Καταγραφής Παραπόνων ⇒ Ενημέρωση αποτελέσματος εξέτασης παρατήρησης ⇒ Ενημέρωση ενεργειών επανόρθωσης



**Κεφάλαιο 5**  
**Αξιολόγηση ΣΔΕΠ**  
**της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ**

## Κεφάλαιο 5 – Αξιολόγηση ΣΔΕΠ της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ

### 5.1 Αξιολόγηση ΣΔΕΠ ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων του Προτύπου

Η αξιολόγηση του ΣΔΕΠ ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων του Προτύπου ΕΛΟΤ 1429 γίνεται στο παρακάτω ερωτηματολόγιο του ΕΛΟΤ. Οι ερωτήσεις έχουν διατυπωθεί έτσι ώστε να μπορούν να απαντηθούν με ένα ΝΑΙ ή ΟΧΙ ή με μία κλίμακα διαβάθμισης από το καθόλου έως το πλήρως ικανοποιητικά. Πιο συγκεκριμένα, η κλίμακα είναι η ακόλουθη:

- 1 = καθόλου ικανοποιητικά ή ΟΧΙ
- 2 = λίγο ικανοποιητικά
- 3 = αρκετά ικανοποιητικά
- 4 = πολύ ικανοποιητικά
- 5 = πλήρως ικανοποιητικά ή ΝΑΙ
- Δ/Α = Δεν αφορά

Επειδή το σύστημα διαχειριστικής επάρκειας της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ δεν έχει τεθεί σε εφαρμογή, δεν έχουν δημιουργηθεί τα απαραίτητα αρχεία που να τεκμηριώνουν την συμμόρφωση του συστήματος με τις απαιτήσεις του προτύπου. Σε αυτή την παράγραφο εξετάζεται λοιπόν ο σωστός σχεδιασμός του συστήματος σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου, δηλαδή αν προβλέπεται να καλυφθούν οι απαιτήσεις του προτύπου κατά την εφαρμογή του ΣΔΕΠ.

#### Ερωτηματολόγιο Επιθεώρησης

4.1	ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	Δ
1.	Ο Οργανισμός εφαρμόζει, τεκμηριώνει και διατηρεί ενεργό ένα Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας.					<b>x</b>	
Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ (παρ.1) : «Η ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ έχει εγκαταστήσει, εφαρμόζει, τεκμηριώνει και διατηρεί ενεργό Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας (ΣΔΕΠ) για να διασφαλίζει την ικανότητά της να υλοποιεί έργα, σύμφωνα με το εθνικό και κοινοτικό δίκαιο και να βελτιώνει συνεχώς τις επιδόσεις της»							
2.	Το σύστημα περιλαμβάνει τις διεργασίες υλοποίησης των έργων.					<b>x</b>	

Το σύστημα περιλαμβάνει στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών διαδικασίες που καλύπτουν όλα τα στάδια υλοποίησης των έργων που μπορεί να αναλάβει η ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ και παρουσιάζονται συγκεντρωμένες στο Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ (παρ.4.1)						
3.	Το σύστημα περιλαμβάνει τις διοικητικές και υποστηρικτικές διεργασίες.					<b>x</b>
Το σύστημα περιλαμβάνει στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών διαδικασίες με κωδικούς ΔΠ-11 έως ΔΠ.-16 που καλύπτουν τις διοικητικές και υποστηρικτικές διεργασίες της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ						
4.	Το σύστημα περιλαμβάνει τις διεργασίες μέτρησης, ανάλυσης και αξιολόγησης που χρειάζονται ώστε να υλοποιούνται τα έργα με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.					<b>x</b>
Τα παραπάνω διασφαλίζονται με τις διαδικασίες ΔΕ-24.02 Παρακολούθηση Έργου – Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος ΔΕ-24.03 Διαχείριση προβλημάτων και αλλαγών ΔΕ-24.04 Διαχείριση Κινδύνων ΔΕ-24.05 Διαχείριση Ποιότητας						
5.	Έχουν προσδιορισθεί οι σχέσεις και αλληλεπιδράσεις των διεργασιών.					<b>x</b>
Σε κάθε διεργασία στην παράγραφο 8.1 «Σχετικές Διαδικασίες Συστήματος Διαχείρισης ΣΔΕΠ» αναφέρονται οι διαδικασίες που σχετίζονται με την περιγραφόμενη διαδικασία, ενώ οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους παρουσιάζονται στην παράγραφο 4.1 του Εγχειριδίου ΣΔΕΠ						
6.	Έχει εξασφαλισθεί η διαθεσιμότητα των πόρων και πληροφοριών για την υποστήριξη, τη λειτουργία και την παρακολούθησή τους.					
Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ (παρ.5.1) : Η διοίκηση του οργανισμού δεσμεύεται για την εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος και την ανάθεση δραστηριοτήτων και τη διασφάλιση αποτελεσματικής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας. <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>						
7.	Σημειώστε στο περιθώριο που ακολουθεί το επίπεδο κατάταξης της διαχειριστικής επάρκειας του οργανισμού και αιτιολογήσατε το.					
Επίπεδο 1 Επάρκεια Τύπου Β για προμήθειες και υπηρεσίες						
<b>4.2</b>	<b>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 Δ</b>
1.	Στο εγχειρίδιο ΣΔΕΠ καθορίζεται το πεδίο εφαρμογής .					<b>x</b>
Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ (παρ.4.1) : Το πεδίο εφαρμογής του συστήματος καλύπτει την υλοποίηση των παρακάτω κατηγοριών έργων: Έργα Υπηρεσιών – Έργα Προμηθειών						



<p>Διαδικασία ΔΠ-11.02 : Έλεγχος Αρχείων, αναγνωρίσιμα(φέρουν τίτλο), ανακτήσιμα, ευανάγνωστα και ακέραια(παρ.3.2.5), προστατεύονται(παρ.3.2.6), υπεύθυνος τήρησης/θέση τήρησης(παρ.3.2.3), προσβασιμότητα(παρ.3.2.4), χώρος φύλαξης(παρ.3.2.6)</p> <p>Δ.Ε.-26.01 Τήρηση υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου έργου, Διανομή εισερχόμενων εγγράφων (παρ.3.4)</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
	Διοικητικές και Υποστηρικτικές Διεργασίες						
5	Διοίκηση και οργάνωση						
5.1	Δέσμευση της διοίκησης	1	2	3	4	5	Δ
1.	Η διοίκηση του οργανισμού εφαρμόζει σύμφωνα με τις ρυθμίσεις της νομοθεσίας το "διοίκηση με στόχους" .					x	
Οι στόχοι της Διοίκησης του οργανισμού αποτυπώνονται στον ετήσιο προγραμματισμό							
2.	Η διοίκηση του οργανισμού εφαρμόζει κατάλληλο εργασιακό κλίμα καθώς και κίνητρο για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του συστήματος, όπως για παράδειγμα κείμενο στοχοθεσίας, οδηγίες εφαρμογής κλπ.					x	
Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ (παρ.5.1) : Η διοίκηση του οργανισμού δεσμεύεται για τη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος μέσω παροχής κινήτρων για την επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων							
3.	Η διοίκηση του οργανισμού εφαρμόζει κατάλληλο σύστημα υλικών ή άλλων αμοιβών όσων εμπλέκονται στην υλοποίηση των έργων, σε συνάρτηση με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.					x	
Δεν προβλέπονται υλικές ανταμοιβές. Υπάρχει όμως η κατάλληλη ηθική ανταμοιβή, η αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων, η προσφορά εκπαίδευσης σε εργαζομένους που διαθέτουν χρήσιμες δεξιότητες. Η προσφορά των εργαζομένων λαμβάνεται επιπλέον υπόψη στις προαγωγές.							
5.2	Οργάνωση						
5.2.1	Οργανωτική δομή – λειτουργίες	1	2	3	4	5	Δ
1.	Ο οργανισμός διασφαλίζει με την απαιτούμενη τεκμηρίωση, την απαιτούμενη διάκριση των ρόλων (καθηκόντων και αρμοδιοτήτων), όπως επιβάλλεται από το εθνικό και κοινοτικό θεσμικό πλαίσιο.					x	



Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ (παρ.5.1) : Η διοίκηση του οργανισμού διασφαλίζει τις οργανωτικές προϋποθέσεις υλοποίησης των έργων μέσω του καθορισμού και γνωστοποίησης των ρόλων στην υλοποίηση και υποστήριξη των έργων και της αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας, σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο και την ισχύουσα νομοθεσία							
2.	<p>Περιγραφή ρόλου και αλληλεξάρτησης με τις εμπλεκόμενες δραστηριότητες των μονάδων, των οργάνων ή των στελεχών που είναι αρμόδια για:</p> <p>α) προγραμματισμό έργων και ενεργειών</p> <p>β) σχεδιασμό και ωρίμανση έργων</p> <p>γ) διενέργεια διαγωνισμού και ανάθεση σύμβασης ή εκτέλεση των έργων με ίδια μέσα</p> <p>δ) διαχείριση έργου και πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου</p> <p>ε) οικονομική διαχείριση των έργων και</p> <p>στ) εσωτερικό έλεγχο, όπου απαιτείται</p>						<b>x</b>
<p>Ρόλοι και Αρμοδιότητες του ΣΔΕΠ της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ</p> <p>α) Μονάδα Α</p> <p>β) Έργα μελετών - προμηθειών και υπηρεσιών: Μονάδα Α Έργα λοιπών προμηθειών: Μονάδα Δ Ορίζεται Υπεύθυνος Ωρίμανσης Έργου</p> <p>γ) Έργα μελετών - προμηθειών και υπηρεσιών: Μονάδα Α Έργα λοιπών προμηθειών: Μονάδα Δ Η αξιολόγηση των προσφορών των υποψηφίων γίνεται από την κατά το Νόμο ορισμένη Επιτροπή Διενέργειας Διαγωνισμού</p> <p>δ) Έργα μελετών - προμηθειών και υπηρεσιών: Μονάδα Α Έργα λοιπών προμηθειών: Μονάδα Δ Ορίζονται Επιτροπή Παρακολούθησης και Επιτροπή Παραλαβής</p> <p>ε) Τμήμα Διαχείρισης Χρηματοδότησης της Διεύθυνσης Διοικητικού της ΓΓΕΤ πληρωμές : Ειδικός Λογαριασμός της ΓΓΕΤ</p>							
5.2.2	<b>Παρακολούθηση και τήρηση ισχύουσας νομοθεσίας</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Δ</b>
1.	<p>Βάσεις Πληροφόρησης για νομοθεσία σχετική με διαγωνισμούς και ανάθεση έργων, ΕΣΠΑ κ.λ.π.</p> <p>Δ.Π.-15.01 Παρακολούθηση και τήρηση Νομοθεσίας</p> <p>Τήρηση Αρχείου Νομοθεσίας (παρ.3.1.2)</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						
2.	<p>Νομοθεσία σχετική με ανάθεση και εκτέλεση συμβάσεων, μελετών, προκηρύξεων, προμηθειών.</p>					<b>x</b>	

<p>Διαδικασίες Δ.Ε.-23.01, 23.02 και 23.03 Σχετικό βασικό θεσμικό πλαίσιο (παρ.8.2)</p>							
3.	Διαδικασία παρακολούθησης της ισχύουσας νομοθεσίας και παροχής νομικής υποστήριξης.						x
<p>Δ.Π.-15.01 Παρακολούθηση και τήρηση Νομοθεσίας και Δ.Π.-15.02 Εξασφάλιση Νομικής κάλυψης</p>							
4.	Αξιολόγηση επίδειξης μιας σύνδεσης διαδικτύου γρήγορης προσπέλασης σε ιστοτόπους κατάλληλων εθνικών ή/και ευρωπαϊκών οργανισμών και φορέων						
<p>Η παρακολούθηση και τήρηση της ισχύουσας νομοθεσίας τεκμηριώνεται με τήρηση βιβλιοθήκης με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο υλοποίησης έργων και την πρόσβαση του οργανισμού σε βάσεις νομικών πληροφοριών και σχετικών ιστοσελίδων (Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ παρ.5.2.2). <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
5.	Αναφέρετε παραδείγματα όπου εντοπίστηκαν αλλαγές στη νομοθεσία και καταγράψτε εάν έγιναν οι απαραίτητες προσαρμογές στις διαδικασίες. π.χ. για τους οργανισμούς που υλοποιούν συγχρηματοδοτούμενα έργα πώς ενσωματώθηκε στις λειτουργίες του οργανισμού η ΥΠΑΣΥΔ και συγκεκριμένα το άρθρο 38.						
<p>Ο οργανισμός παρακολουθεί τη νομοθεσία, εντοπίζει τις αλλαγές που τον αφορούν και κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές στις διαδικασίες υλοποίησης των έργων για να συμμορφώνεται με τα παραπάνω (Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ παρ.5.2.2). <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
5.2.3	<b>Εκπρόσωπος της Διοίκησης</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Δ</b>
1.	Επικοινωνία του εκπροσώπου με τις Διαχειριστικές Αρχές και με τους «κύρια ενδιαφερόμενους» άμεσα ή έμμεσα..					x	
<p>Αρμοδιότητες Υπεύθυνου Έργου στο έγγραφο Ρόλοι και Αρμοδιότητες του ΣΔΕΠ της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ : Είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία με τον Ανάδοχο καθώς και για την τήρηση των υποχρεώσεων της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ έναντι της αρμόδιας Διαχειριστικής Αρχής</p>							
2.	Καθήκοντα και αρμοδιότητες του Εκπροσώπου της Διοίκησης (καθορίζονται στο έγγραφο ορισμού του οι α) – δ) της 5.2.3)					x	

Αρμοδιότητες Υπεύθυνου Διαχείρισης ΣΔΕΠ στο έγγραφο Ρόλοι και Αρμοδιότητες του ΣΔΕΠ της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ και παρ.5.2.3 στο Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ και ορισμός του με απόφαση του Γενικού Γραμματέα							
5.2.4	Υπεύθυνος έργου και ομάδα έργου	1	2	3	4	5	Δ
1.	Έγγραφα ή άλλα τεκμήρια ορισμού υπευθύνων έργων και ομάδας έργου και καθορισμός ρόλων σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας.						
Δ.Ε.-24.01 Κατάρτιση σχεδίου υλοποίησης έργου Ορισμός Υπευθύνου Έργου και Ομάδας Έργου (παρ.3.1) Ε.ΔΕ.-24.01-03 Συγκρότηση και αρμοδιότητες ομάδας έργου <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
5.3	Επικοινωνία	1	2	3	4	5	Δ
1.	Έγγραφο επικοινωνία με τη διαχειριστική Αρχή.						
Δ.Ε.26.01 Τήρηση υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου έργου Ενημέρωση Διαχειριστικής Αρχής (παρ.3.1) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
2.	Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία (π.χ πρακτικά συναντήσεων, εκθέσεις, αναφορές κλπ).						
Δ.Ε.-24.02 Παρακολούθηση έργου – Έλεγχος χρονοδιαγράμματος : πρακτικά συσκέψεων και εκθέσεις προόδου του έργου (παρ.3.3.4 και 3.4.3) Δ.Ε.-26.01 Τήρηση υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου έργου : επικοινωνία με Ανάδοχο και διαχειριστική Αρχή, δημοσιότητα, διαχείριση εισερχομένων εγγράφων Δ.Π.-11.01 Έλεγχος εγγράφων : διασφάλιση των απαραίτητων για την επικοινωνία εγγράφων και πρότυπα έγγραφα <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
5.4	Ανασκόπηση του συστήματος και προγραμματισμός						
5.4.1	Ανασκόπηση του συστήματος	1	2	3	4	5	Δ
1.	Πρακτικά ανασκόπησης σύμφωνα με α-ζ της 5.4.1						
Δ.Ε.-13.01 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση Ανασκόπηση (παρ.3.2.2) Πρακτικά (παρ.3.2.5) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							

5.4.2	Ετήσιος προγραμματισμός έργων	1	2	3	4	5	Δ
1.	Επιχειρησιακό Σχέδιο οργανισμού, όπου ή όπως απαιτείται από τη νομοθεσία.					x	
Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας							
2.	Ετήσιο πρόγραμμα έργων (προτεινόμενα, σχεδιαζόμενα προς ένταξη και εκτελούμενα ).						
<p>Δ.Ε.-21.01 Κατάρτιση και αναθεώρηση ετήσιου προγράμματος</p> <p>Προτεινόμενα Ε.ΔΕ-21.01-01.Κατάλογος Προτεινόμενων Έργων</p> <p>Προς ένταξη Ε.ΔΕ-21.01-04 Ετήσιο Πρόγραμμα</p> <p>Εκτελούμενα Ε.ΔΕ.-22.01-02 Πίνακας εν εξελίξει Έργων</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
3.	Διαδικασία κατάρτισης επανεξέτασης και αναθεώρησης ετησίου προγράμματος έργων.					x	
Δ.Ε.-21.01 Κατάρτιση και αναθεώρηση ετήσιου προγράμματος							
6	Ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή						
6.1	Ανθρώπινο δυναμικό και περιβάλλον εργασίας	1	2	3	4	5	Δ
1.	Πίνακας απαιτούμενου προσωπικού για την υλοποίηση του εγκεκριμένου προγράμματος έργων με τα εξής στοιχεία: όνομα, γνώσεις, προσόντα, ικανότητες, δεξιότητες, τεχνογνωσία, εμπειρία, κατανομή χρόνου.						
<p>Στο έντυπο Ε.ΔΕ-22.01-01 Ενέργειες Ωρίμανσης Έργου προσδιορίζονται οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και εξοπλισμό</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
2.	Καταγραφή των ελλείψεων σε προσωπικό ή/και τεχνογνωσία, προσόντα και δεξιότητες όπως προκύπτουν από το συνδυασμό των ανωτέρω.						
<p>Δ.Ε.-21.01 Ετήσιο Πρόγραμμα (παρ.3.2.1) και</p> <p>Δ.Ε.-22.01 Απαιτήσεις Σχεδιασμού και Ωρίμανσης Έργου (παρ.3.1.2)</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
3.	Βεβαιώσεις συμμετοχής του προσωπικού σε προγράμματα εκπαίδευσης / κατάρτισης.						

Δ.Π.-14.01 Εκπαίδευση προσωπικού Ενημέρωση Ατομικού Φακέλου Υπαλλήλου (παρ.3.2.2) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>						
4.	Περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθείται για την προσφυγή σε εξωτερικά μέρη ή συνεργάτες για την κάλυψη των αναγκών και ελλείψεων σε προσωπικό (π.χ. συμβάσεις).					x
Δ.Ε.-23 για διαγωνισμούς υπηρεσιών						
5.	Έγγραφο ορισμού Τεχνικού Ασφαλείας και γιατρού εργασίας όπου απαιτείται από την ισχύουσα νομοθεσία.					
Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ (παρ.6.1) : Ο οργανισμός διαθέτει Ιατρό Εργασίας και Τεχνικό Ασφάλειας για τη διασφάλιση της υγιεινής και ασφάλειας στη εργασία <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>						
6.2	Υποδομές, εξοπλισμός και μέσα					
6.2.1	Γενικά	1	2	3	4	5 Δ
1.	Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού όπως αντιμετωπίζεται στις παραγράφους α) 5.1 όπου καθορίζεται η δέσμευση της με την εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος, β) 5.2.4 όπου αναφέρεται ότι η Διοίκηση ορίζει υπεύθυνο και ομάδα έργου με συγκεκριμένα κριτήρια και με καθορισμένους ρόλους, γ) στην παρούσα παράγραφο 6.1 όπου εξειδικεύονται οι απαιτήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται στην υλοποίηση των έργων, δ)7.2.1 όπου τίθενται οι απαιτήσεις για την οργάνωση κάθε έργου σε προσωπικό και ε) 7.3.2 που αφορά την εκτέλεση έργου με ίδια μέσα και γίνεται ειδική αναφορά για το προσωπικό .					x
Η διοίκηση του οργανισμού α) δεσμεύεται για την εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος (Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ παρ.5.1), β) ορίζει υπεύθυνο και ομάδα έργου (Δ.Ε.-24.01 παρ.3.1 και Ε.ΔΕ.-24.01-03), γ) ικανοποιεί τις απαιτήσεις της παραγράφου 6.1 για το ανθρώπινο δυναμικό, δ) ορίζει Ομάδα έργου σύμφωνα με τη διαδικασία Δ.Ε.-24.01 και ε) ικανοποιεί τις απαιτήσεις της παραγράφου 7.3.2 με τη διαδικασία Δ.Ε.-24.01						

2.	<p>Διαχείριση της υλικοτεχνικής υποδομής, του εξοπλισμού και των υλικών (Τεκμηρίωση επάρκειας υλικοτεχνικής υποδομής σε σχέση με το εγκεκριμένο πρόγραμμα έργων, Πίνακας υλικοτεχνικής υποδομής με τα εξής στοιχεία: είδος, αριθμός, τρόπος διατήρησης, Προσδιορισμός και υλοποίηση ενεργειών για την ικανοποίηση των αναγκών σε ότι αφορά την ποσοτική επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής, εξοπλισμού και μέσων (π.χ. αποφάσεις για προμήθεια).</p>								
<p>Διερεύνηση επάρκειας (Δ.Ε.-22.01 παρ.3.1.2)</p> <p>Πίνακας Υλικοτεχνικής Υποδομής Ε.ΔΕ.-28.01-03</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>									
3.	<p>Προληπτική συντήρηση, υπεύθυνος διατήρησης, Τεκμηρίωση καταλληλότητας των επιλεγμένων χώρων και τρόπων διατήρησης /συντήρησης, Προσδιορισμός και υλοποίηση ενεργειών για την εξασφάλιση της κατάλληλης διατήρησης της υλικοτεχνικής υποδομής, εξοπλισμού και μέσων (π.χ. συχνότερη προληπτική συντήρηση, ορισμός γραφείου μηχανογράφησης κλπ).</p>								
<p>Σύμφωνα με τη διαδικασία Δ.Ε.-28.01 Συντήρηση εξοπλισμού</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>									
6.2.2	Υποδομή Τεχνολογίας Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ)	1	2	3	4	5	Δ		
1.	<p>Λογισμικό που υποστηρίζει τη δομή ανάλυσης των εργασιών , το χρονοπρογραμματισμό και την παρακολούθηση έργων και της συμβατότητας των υπό παρακολούθηση στοιχείων του κάθε έργου με τις απαιτήσεις της εποπτεύουσας Αρχής (μηνιαίες, τριμηνιαίες αναφορές κλπ).</p>								
<p>Διατίθενται MS Office, MS Project, Excel, Πληροφοριακό σύστημα για την παρακολούθηση μηνιαίων και τριμηνιαίων αναφορών, Πληροφοριακές Εφαρμογές Συμβούλου Τεχν. Υποστήριξης</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>									
2.	<p>Μηχανογραφημένο σύστημα οικονομικής διαχείρισης έργων και λογιστικό σύστημα όπως προβλέπεται από τη νομοθεσία.</p>								

Δ.Ε.-27.03 Λογιστικό Σύστημα <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>						
3.	Πρωτόκολλο εγγράφων					
ΦΕΚ 1540/04.08.2008 Η Μονάδα Δ τηρεί το Πρωτόκολλο (άρθρο 3 παρ.Δ.3) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>						
7	Υλοποίηση έργου					
7.1	Διεργασίες έναρξης του έργου	1	2	3	4	5 Δ
1.	Σχέδιο Φακέλου Έργου					x
Δ.Ε-24.01 : Κατάρτιση Σχεδίου Υλοποίησης Έργου (παρ.3.3.1) Υπόδειγμα ΕΛΟΤ 1431 Παράρτημα Α						
2.	Αρχείο Φακέλων Έργων					
Δ.Ε-24.01 : Κατάρτιση Σχεδίου Υλοποίησης Έργου Φάκελος Έργου (παρ.3.3.1) και υποέργων (παρ.3.3.2) Ε.ΔΕ-11.02-01 Κατάλογος Αρχείων : α/α 16 Φάκελος Έργου <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>						
3.	Ιχνηλατούνται τα στοιχεία του φακέλου?					
Δ.Ε-24.01 : Κατάρτιση Σχεδίου Υλοποίησης Έργου Τα έγγραφα στο Φάκελο του έργου έχουν συγκεκριμένη δομή και κωδικό και δημιουργείται «Πίνακας Περιεχομένων» (παρ.3.3.1) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>						
7.1.1	Καταγραφή αναγκών	1	2	3	4	5 Δ
1.	Έγγραφο ή μελέτη που τεκμηριώνει τη σκοπιμότητα κατασκευής ενός έργου, εξειδικεύει πως από το έργο οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι του οργανισμού εξυπηρετούνται (π.χ. Προτάσεις, αιτήματα/πίνακας καταγραφής έργων που έχουν προκύψει από εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη ή έχουν εντοπιστεί εσωτερικά κατά την λειτουργία του οργανισμού).					
Δ.Ε.-21.01 : Κατάρτιση και αναθεώρηση ετήσιου προγράμματος Ε.Δ.Ε.-21.01-02 : Εισήγηση Έργου (παρ.3.3.1) Ε.Δ.Ε.-21.01-01 : Κατάλογος Προτεινόμενων Έργων (παρ.3.2.1 κριτήρια και παρ.3.2.2) Κατάλληλη ομαδοποίηση έργων (3.1.3) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>						

2.	Καταγραφή/ πίνακας/κατάλογος πιθανών πηγών χρηματοδότησης, παρακολούθηση ευκαιριών χρηματοδότησης χρηματοδοτικών προγραμμάτων/ δυνατοτήτων αυτοχρηματοδότησης-συγχρηματοδότησης ανά κατηγορία τεχνικών έργων και αίτημα χρηματοδότησης .							
Δ.Ε-22.02 : Διασφάλιση απαιτούμενων πόρων για την ωρίμανση και την υλοποίηση έργων Διερεύνηση δυνατότητας εξωτερικής χρηματοδότησης έργων (παρ.3.1.1) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>								
7.1.2	<b>Προετοιμασία και ωρίμανση</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Δ</b>	
1.	Καταγραφή απαιτήσεων ωρίμανσης του έργου (π.χ. εκπόνηση μελετών, απαλλοτριώσεις, σύνταξη συμβατικών τευχών, τυχόν προδημοσιεύσεις διακηρύξεων κλπ).							
Δ.Ε.-22.01 : Καθορισμός απαιτήσεων σχεδιασμού και ωρίμανσης έργων Ε.ΔΕ-22.01-01 : Ενέργειες Ωρίμανσης Έργου <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>								
2.	Συνοπτικό χρονοδιάγραμμα μελετών ή απαιτούμενης παροχής υπηρεσιών ή υλοποίησης του έργου με πρόβλεψη του κόστους αυτών, καθώς και του απαιτούμενου χρόνου που θα απαιτηθεί για την εκπόνησή τους							
Δ.Ε.-22.01 : Καθορισμός απαιτήσεων σχεδιασμού και ωρίμανσης έργων Φάκελος Ωρίμανσης του έργου (παρ.3.1.10) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>								
3.	Αναλυτικός προϋπολογισμός (δαπάνη) του έργου.							
Δ.Ε-24.01 : Κατάρτιση Σχεδίου Υλοποίησης Έργου Κατάρτιση σχεδίου διαχείρισης κόστους του έργου (παρ.3.6) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>								
4.	Διαδικασία επιλογής ωφελούμενων (αφορά έργα ΕΚΤ). (Πρόγραμμα μελετών ή ΠΠΕ ή ΜΠΕ ή ΣΜΠΕ ανάλογα με τη φύση του έργου, Τεχνικά δελτία που έχουν υποβληθεί /εγκριθεί π.χ από διαχειριστική Αρχή για συγχρηματοδοτούμενα) .							<b>x</b>
Δεν απαιτείται								
7.2	<b>Διεργασίες σχεδιασμού</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Δ</b>	
1.	Συμβατικά τεύχη (τεχνικές εκθέσεις κλπ), τα στοιχεία του φακέλου του έργου (μελέτες κλπ) και στη περίπτωση χρηματοδοτούμενων έργων (Τεχνικό Δελτίο του Έργου (ΤΔΕ), απόφαση ένταξης κλπ).							



<p>Δ.Ε.-23.01 Φάκελος Ωρίμανσης του Έργου (παρ.3.3.4)  Δ.Ε.-23.02 Σχέδιο Σύμβασης (παρ.3.4)  Δ.Ε.-24.01 Απόφαση Ένταξης (παρ.31.1), Σχέδιο Υλοποίησης του Έργου (παρ.3.2)  Δ.Ε.-26.01 Τεχνικά Δελτία (παρ.3.1.3)  <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						
2.	<p>Σχέδιο Διαχείρισης εκτέλεσης του έργου όπου προσδιορίζονται (α) το αντικείμενο του έργου, (β) η οργάνωση του έργου (παρ. 7.2.1), (γ) το πρόγραμμα ελέγχων (παρ. 7.2.2), (δ) το χρονοδιάγραμμα του έργου (παρ. 7.2.3), (ε) οι δείκτες παρακολούθησης του έργου (παρ. 7.2.4), (στ) η διαχείριση κινδύνων (παρ. 7.2.5) και (ζ) η οικονομική διαχείριση (παρ. 7.4.6)</p>					
<p>Δ.Ε.-24.01 Κατάρτιση Σχεδίου Υλοποίησης Έργου  Σχέδιο υλοποίησης έργου που περιλαμβάνει τα (α) έως και (ζ) (παρ.3.2)  (α) αντικείμενο του έργου που περιλαμβάνει τις φάσεις του έργου, τη δομή ανάλυσης των εργασιών του και τον ορισμό των παραδοτέων (παρ.3.4.3 και 3.4.4)  (β) οργάνωση του έργου (παρ.3.1 και Ε.ΔΕ-24.01.03 : Συγκρότηση και αρμοδιότητες ομάδας έργου)  (γ) πρόγραμμα ελέγχων ΠΔΕΠΕ (Δ.Ε.-24.05 Διαχείριση Ποιότητας Έργου παρ.3.1.1)  (δ) χρονοδιάγραμμα έργου (παρ.3.5 και Ε.ΔΕ.-24.01-01 : Σχέδιο χρονοδιαγράμματος έργου)  (ε) δείκτες παρακολούθησης του έργου (παρ.3.2.1)  (στ) διαχείριση κινδύνων ( Δ.Ε.-24.04)  (ζ) οικονομική διαχείριση (παρ.3.6 και Ε.ΔΕ.-24.01-02 : Σχέδιο διαχείρισης κόστους έργου)  <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						
7.2.1	<b>Οργάνωση έργου και ανάγκες σε προσωπικό και εξοπλισμό</b>	1	2	3	4	5 Δ
1.	<p>Απόφαση ορισμού ομάδας έργου, με Πίνακα αντιστοίχισης των απαραίτητων δραστηριοτήτων του έργου με το αντίστοιχο κατάλληλο προσωπικό.</p>					
<p>Δ.Ε.-24.01 Κατάρτιση Σχεδίου Υλοποίησης Έργου  Ορισμός Υπευθύνου έργου και Ομάδας έργου (παρ.3.1)  Ε.ΔΕ.-24.01-03 Συγκρότηση και Αρμοδιότητες Ομάδας Έργου  <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						
2.	<p>Έντυπο καταγραφής και διάθεσης του αναγκαίου τεχνικού εξοπλισμού και μέσων για την άσκηση των δραστηριοτήτων της ομάδας έργου.</p>					
<p>Ε.ΔΕ.-22.01-01 Ενέργειες Ωρίμανσης Έργου  Σχέδιο Υλοποίησης Έργου  <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						

7.2.2	Πρόγραμμα ελέγχων	1	2	3	4	5	Δ
1.	Πρόγραμμα ελέγχων.						
Δ.Ε.-24.05 : Διαχείριση ποιότητας έργου Πρόγραμμα δοκιμών, ελέγχων και παραλαβής των έργων (ΠΔΕΠΕ) (παρ.3.1.1) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
2.	Διαδικασία διαχείρισης ποιότητας έργων (κατάρτιση όρων ποιοτικού ελέγχου, περιεχόμενο και εύρος αυτού, ορισμός υπευθύνων ελέγχου, αντιμετώπιση αποκλίσεων).					x	
Δ.Ε.-24.05 : Διαχείριση ποιότητας έργου							
2α	<b>Τεχνικά έργα</b> (Προσδιορισμός των όρων, στα συμβατικά τεύχη για την εκπόνηση Προγράμματος Ποιότητας Έργου (Πρ.Π.Ε.) και τις διορθωτικές ενέργειες συμμόρφωσης ή οι αντίστοιχοι σχετικοί όροι και απαιτήσεις).						x
Τα Τεχνικά Έργα δεν αφορούν την ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ							
2β	<b>Δημόσιες συμβάσεις προμηθειών /υπηρεσιών</b> (Προσδιορισμός των όρων στα τεύχη της διακήρυξης, στους οποίους περιλαμβάνεται το πρόγραμμα ελέγχων ποιότητας και οι διορθωτικές ενέργειες συμμόρφωσης).						
Δ.Ε.-23.01 : Προετοιμασία – Διενέργεια διαγωνισμού προμηθειών – υπηρεσιών Τεύχος διακήρυξης (παρ.3.2.2) όπου περιλαμβάνονται : 1) Ο τρόπος και ο τόπος και αν χρειάζεται η προθεσμία παράδοσης ή εκτέλεσης του αντικειμένου του διαγωνισμού και ο τρόπος του ποιοτικού ελέγχου 2) Οι προβλεπόμενες ποινικές ρήτρες και κυρώσεις σε περίπτωση μη εκτέλεσης ή μη καλής εκτέλεσης της σύμβασης 3) Ο τρόπος επίλυσης των τυχόν διαφορών <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
7.2.3	Χρονοδιάγραμμα έργου	1	2	3	4	5	Δ
1.	Κατατέμενεται και αναλύεται ιεραρχικά το συνολικό έργο σε επί μέρους φάσεις και για μεγάλα ή πολύπλοκα έργα σε υποέργα, φάσεις, πακέτα εργασιών ή/και δραστηριότητες (work breakdown structure), εκτιμώντας και τη διάρκειά του;						



<p>Δ.Ε.-24.02 : Παρακολούθηση έργου και έλεγχος χρονοδιαγράμματος παρακολούθηση (παρ.3.1.1 και 3.1.2)  Ε.ΔΕ-24.01-01 Τριμηνιαία αναφορά προόδου (παρ.3.4.1)  Παρακολούθηση χρονικών δεσμεύσεων Αναδόχου (παρ.3.2)  Χειρισμός αποκλίσεων (παρ.3.3.2 έως 3.3.4)</p>							
<b>7.2.4</b>	<b>Δείκτες παρακολούθησης του έργου</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Δ</b>
1.	Προσδιορίζονται δείκτες παρακολούθησης του έργου στα συμβατικά τεύχη οι οποίοι συσχετίζουν το προς υλοποίηση φυσικό αντικείμενο με το χρονοδιάγραμμα;						
<p>Υπάρχει περιγραφή του φυσικού αντικείμενου, της διάρκειας του έργου και του χρονοδιαγράμματος παράδοσης αλλά <u>δεν υπάρχουν σαφώς ορισμένοι δείκτες παρακολούθησης</u>  <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
2.	Οι δείκτες παρακολούθησης του έργου είναι οικονομικοί (αξία παραδοτέων/συνολική αξία έργου) ή και χρονικοί (χρόνος απόδοσης παραδοτέων/αρχικός εκτιμώμενος χρόνο απόδοσής τους);					<b>x</b>	
<p>Ο οργανισμός τεκμηριώνει την πορεία εκτέλεσης των έργων με δείκτες που μπορούν να περιλαμβάνουν δείκτες χρονικής, οικονομικής προόδου και εξέλιξης του φυσικού αντικείμενου (Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ παρ.7.2.4)</p>							
3.	Οι τρόποι παρακολούθησης των δεικτών αυτών είναι προβλεπόμενοι;					<b>x</b>	
<p>Δ.Ε.-24.01 : Κατάρτιση Σχεδίου Υλοποίησης έργου (παρ.3.2.1 και 3.3.1) όπου προβλέπεται η ύπαρξη δεικτών παρακολούθησης και η συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων από το Φάκελο του έργου</p>							
<b>7.2.5</b>	<b>Διαχείριση κινδύνων</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Δ</b>
1.	Πίνακας/έντυπο καταγραφής, αξιολόγησης και ιεράρχησης κινδύνων.						
<p>Δ.Ε.-24.04 : Διαχείριση Κινδύνων  Ε.ΔΕ-24.04-02 Κατάλογος Κινδύνων έργου  Εκτίμηση κινδύνου (παρ.3.2)  Ιεράρχηση (παρ.3.2.2)  <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
2.	Συμβατικά τεύχη, στα οποία θα περιλαμβάνεται σχετικό κεφάλαιο με τους όρους παρακολούθησης και αντιμετώπισης των κινδύνων.						

Δ.Ε.-24.04 : Διαχείριση Κινδύνων αλλά <u>δεν αναφέρεται στα Συμβατικά τεύχη</u> <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
3.	«Σχέδιο Ασφάλειας και Υγείας» (ΣΑΥ) και «Φάκελος Ασφάλειας και Υγείας» (ΦΑΥ):						
Όταν προβλέπεται, δημιουργείται «Σχέδιο Ασφάλειας και Υγείας» (ΣΑΥ) και «Φάκελος Ασφάλειας και Υγείας» (ΦΑΥ) (Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ παρ.7.2.5) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
4.	Τρόπος ορισμού τεχνικού ασφαλείας όπου προβλέπεται από τη νομοθεσία						<b>x</b>
Ορίζεται τεχνικός ασφαλείας, όπου προβλέπεται από τη νομοθεσία (Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ παρ.7.2.5)							
73	Εκτέλεση με ίδια μέσα - ανάθεση συμβάσεων με δημόσιο διαγωνισμό	1	2	3	4	5	Δ
73.1	Γενικά	1	2	3	4	5	Δ
1.	Απόφαση του οργανισμού για τον τρόπο εκτέλεσης του έργου ή τμήματος αυτού (π.χ. Απόφαση αρμοδίου οργάνου του οργανισμού για υλοποίηση της πράξης με ίδια μέσα).						
Δ.Ε.-23.01 Προετοιμασία – Διενέργεια διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών Απόφαση τρόπου εκτέλεσης έργου (παρ.3.1) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
2.	Απόφαση του οργανισμού για τον τρόπο ανάθεσης ανάλογα με το είδος του έργου (π.χ. Απόφαση έγκρισης της ομάδας έργου)						
Δ.Ε.-23.01 Προετοιμασία – Διενέργεια διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών Νομοθετικό πλαίσιο διαγωνισμού (παρ.3.1) Ορισμός επιτροπής διενέργειας διαγωνισμού (παρ.3.2.9) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
3.	Π.Δ. ή Νόμος ή άλλο κείμενο σύστασης του οργανισμού και καθορισμού της οργάνωσης και των αρμοδιοτήτων των διαφόρων οργανικών μονάδων και της σύνθεσης του προσωπικού, προκειμένου να τεκμηριωθεί η δυνατότητα του οργανισμού να υλοποιήσει το /α έργο /α του με ίδια μέσα.						<b>x</b>

Φ.Ε.Κ. 1540/04.08.2008

7.3.2	Εκτέλεση έργου με ίδια μέσα	1	2	3	4	5	Δ
1.	Απόφαση του οργανισμού για εκτέλεση του έργου με ίδια μέσα.						
<p>Δ.Ε.-23.01 Προετοιμασία – Διενέργεια διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών Απόφαση τρόπου εκτέλεσης έργου (παρ.3.1) Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ (παρ.7.3.2) : ο οργανισμός αποφασίζει την υλοποίηση της πράξης με ίδια μέσα με απόφαση του Γενικού Γραμματέα, στην οποία τεκμηριώνεται ότι αυτή είναι η νόμιμη και πλέον συμφέρουσα λύση <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
2.	Απόφαση έγκρισης των όρων εκτέλεσης του έργου (αντικειμένου, προδιαγραφών, τεχνικών κ.λπ. στοιχείων, ομάδας έργου, μέσων και υλικών, κ.λπ.) υλοποίησης του έργου.						
<p>Δ.Ε.-24.01 Κατάρτιση Σχεδίου υλοποίησης έργου Σύμφωνο Αποδοχής Όρων Απόφασης Ένταξης Πράξης και Υποχρεώσεων Δικαιούχου (παρ.3.1.1) Έγκριση Σχεδίου υλοποίησης έργου (παρ.3.2.1) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
3.	Απόφαση αρμοδίου οργάνου του οργανισμού για τυχόν πρόσληψη (ή ενίσχυση από άλλο οργανισμό του ίδιου φορέα) πρόσθετου προσωπικού ή απασχόληση μέσων τρίτων ή αγορά μέσων και υλικών ή την παροχή τεχνογνωσίας τρίτων.						
<p>Δ.Ε.-24.01 Κατάρτιση Σχεδίου υλοποίησης έργου Διαχείριση φυσικού αντικειμένου έργου (παρ.3.4.2) και Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ (παρ.7.3.2) : Ο οργανισμός, εφόσον διαπιστώσει ότι δεν επαρκεί το προσωπικό του ή η υλικοτεχνική υποδομή του ή η τεχνογνωσία του για την υλοποίηση του έργου, αποφασίζει, βασιζόμενος σε νόμιμες διαδικασίες, την πρόσληψη επιπλέον προσωπικού, ή/και την παροχή τεχνογνωσίας τρίτων ή/και την απασχόληση μέσων τρίτων ή την αγορά μέσων και υλικών <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
4.	Επικαιροποιημένα ΣΔΕ τα οποία να περιλαμβάνουν τα λοιπά απαιτούμενα στοιχεία (πχ μελέτη, χρονοδιάγραμμα, ποσότητες κ.λπ.) του προς υλοποίηση έργου.						
<p>Δ.Ε.-24.01 Κατάρτιση Σχεδίου υλοποίησης έργου Σχέδιο υλοποίησης έργου (παρ.3.2) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							

7.3.3	Εκτέλεση έργου με ανάδοχο	1	2	3	4	5	Δ
7.3.3.1	Γενικά	1	2	3	4	5	Δ
1.	Οι διαδικασίες εκτέλεσης έργου με ανάδοχο τηρούν τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας;					x	
<p>Δ.Ε.-23.01 Προετοιμασία – Διενέργεια διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών και Δ.Ε.-23.02 Αξιολόγηση και κατακύρωση διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών</p> <p>Ανάλογα με το είδος του διαγωνισμού και τον τρόπο ανάθεσης εφαρμόζονται τα οριζόμενα σε α) Π.Δ. 118/2007 και το Π.Δ. 327/1995 για την εκτέλεση έργων μελετών και υπηρεσιών και γ) η κοινοτική οδηγία 2004/18/EK και το Π.Δ. 60/2007 για την ανάθεση δημόσιων συμβάσεων (παρ.3.0)</p>							
2.	Σχέδιο Φακέλου Έργου					x	
<p>Δ.Ε-24.01 : Κατάρτιση Σχεδίου Υλοποίησης Έργου (παρ.3.3.1) Υπόδειγμα ΕΛΟΤ 1431 Παράρτημα Α</p>							
3.	Φάκελος έργου με Συμβατικά τεύχη σύμφωνα με τα παραπάνω.						
<p>ΕΛΟΤ 1431 Παράρτημα Α (παρ.Α.7.3.3.1) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
4.	Απόφαση έγκρισης διακήρυξης και λοιπών συμβατικών τευχών.						
<p>Δ.Ε.-23.01 Προετοιμασία – Διενέργεια διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών Έγκριση διακήρυξης (παρ.3.2.3) Δ.Ε.-23.02 Αξιολόγηση – Κατακύρωση διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών Έγκριση σχεδίου σύμβασης (παρ.3.4.10) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
7.3.3.2	Προετοιμασία και διενέργεια διαγωνισμών	1	2	3	4	5	Δ
1.	<p>Διαδικασία προετοιμασίας και διενέργειας του διαγωνισμού.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Αποστολής / δημοσιοποίησης διακηρύξεων.</li> <li>Αποδεικτικά στοιχεία της δημοσιοποίησης. (Αποδεικτικά δημοσίευσης της περίληψης της προκήρυξης στην Ε των ΕΚ, σε ΦΕΚ, σε έντυπα/εφημερίδες και σε ιστοσελίδες) .</li> <li>Απόφαση συγκρότησης επιτροπής διαγωνισμού</li> </ul>						

Δ.Ε.-23.01 Προετοιμασία – Διενέργεια διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών  
Αποστολή / δημοσιοποίηση διακηρύξεων (παρ.3.2.7)  
Αποδεικτικά στοιχεία της δημοσιοποίησης (προβλέπεται στο Σχέδιο Φακέλου του έργου)  
Απόφαση συγκρότησης επιτροπής διαγωνισμού (παρ.3.2.9)  
*Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.*

7.3.3.3	Έλεγχος προσφορών	1	2	3	4	5	Δ
1.	<p>Διαδικασία ελέγχου προσφορών.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- η ανάδειξη/επιλογή αναδόχου αποκλειστικά με βάση τους όρους της προκήρυξης,</li> <li>- η καταγραφή, η εξέταση ή η αξιολόγηση των δικαιολογητικών συμμετοχής ή των προσφορών στον διαγωνισμό, βάσει του συγκεκριμένου θεσμικού πλαισίου που διέπει τον διαγωνισμό και τα κριτήρια επιλογής που έχουν προσδιορισθεί στη διακήρυξη,</li> <li>- η τήρηση πρακτικού/ών από την αρμόδια ορισμένη επιτροπή,</li> <li>- η πλήρης αιτιολόγηση κάθε κρίσης της επιτροπής,</li> <li>- η τήρηση της νομιμότητας και των αρχών της διαφάνειας,</li> <li>- η ισότιμη εξέταση όλων των συμμετοχών και</li> <li>- η δημοσιοποίηση του αποτελέσματος του διαγωνισμού</li> </ul>					<b>x</b>	
Σύμφωνα με τη διαδικασία Δ.Π-23.02 Αξιολόγηση – Κατακύρωση διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών							
2.	Πρακτικά επιτροπής διενέργειας διαγωνισμού σύμφωνα με τα παραπάνω.						
Δ.Ε.-23.02 Αξιολόγηση – Κατακύρωση διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών Αιτιολογημένο πρακτικό επιτροπής σε κάθε στάδιο του διαγωνισμού (παρ.3.1.4) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
3.	Προσκλήσεις μελών επιτροπής και διαγωνιζομένων						
Υπάρχουν αλλά <u>δεν αναφέρονται ρητά</u>							
4.	Αρχεία αιτημάτων και παροχής διευκρινίσεων (αν υπήρξαν)						
Δ.Ε.-23.01 (παρ. 3.2.8 και 3.3.4), Δ.Ε.-23.02 (παρ. 3.2.1 και 3.5.4) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
5.	Αλληλογραφία αναθέτουσας αρχής και υποψηφίων αναδόχων.						
Υπάρχουν αλλά <u>δεν αναφέρονται ρητά</u>							
6.	Διαδικασία ή Έντυπο ελέγχου των παραπάνω.					<b>x</b>	
Διαδικασία Δ.Π-23.02 Αξιολόγηση – Κατακύρωση διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών							



7.3.3.4	Χειρισμός ενστάσεων	1	2	3	4	5	Δ
1.	<p>1. Διαδικασίες χειρισμού αντιρρήσεων / ενστάσεων / προσφυγών.</p> <p>Ο οργανισμός συμπληρώνει το φάκελο του έργου με τα στοιχεία που προκύπτουν από τις διαδικασίες εξέτασης διαφωνιών όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ένστασης (αντιρρήσεων) από διαγωνιζόμενο κατά πρακτικού διαγωνισμού.</li> <li>- Προσφυγής ή αίτησης ασφαλιστικών μέτρων ενδιαφερόμενου, ο οποίος έχει ή είχε συμφέρον να του ανατεθεί συγκεκριμένη δημόσια σύμβαση, κατά πράξης της αναθέτουσας αρχής.</li> </ul> <p>Επίσης, συμπληρώνει το φάκελο του έργου με τα στοιχεία από τα οποία προκύπτει ότι κατά την εξέταση της διαφωνίας έχουν εξεταστεί:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Η εμπρόθεσμη υποβολή τους.</li> <li>- Η τυπική σύνταξή τους (πχ αν οι ενστάσεις απευθύνονται στην αναθέτουσα αρχή, αν ο υπογράφων έχει εξουσιοδοτηθεί νόμιμα, κ.λπ.).</li> <li>- Αν τα ουσιαστικά στοιχεία που εμπεριέχουν εκτίθενται για πρώτη φορά και είναι εμπρόθεσμα.</li> <li>- Τα στοιχεία που αφορούν στην νομιμότητα του διαγωνισμού και στρέφονται κατ' αυτής.</li> <li>- Αν η έκθεση περιστατικών/διαδικασίας, που αφορούν στον διαγωνισμό είναι αληθή. (πχ μη νόμιμη πρόσκληση διαγωνιζόμενων για την αποσφράγιση προσφορών ).</li> <li>- Τα στοιχεία που αφορούν στην (μη) εγκυρότητα συμμετοχής διαγωνιζόμενων.</li> <li>- Τα στοιχεία που αφορούν στην εγκυρότητα του ίδιου του ενιστάμενου.</li> <li>- Τα στοιχεία που αφορούν σε ενδεχόμενη αξιολόγηση στοιχείων συμμετοχής ή προσφοράς του ίδιου ή άλλων διαγωνιζόμενων.</li> <li>- Τα στοιχεία που αφορούν στην εγκυρότητα οικονομικής προσφοράς.</li> <li>- Οι κατά περίπτωση απαιτούμενες από τις ισχύουσες διατάξεις ενέργειες της αρμόδιας επιτροπής.</li> </ul>						
<p>Τηρούνται σύμφωνα με το Σχέδιο Φακέλου του έργου Παράρτημα Α ΕΛΟΤ 1431 (παρ.Α.7.3.3.4) και σύμφωνα με τη διαδικασία Δ.Ε.-23.03 Διαχείριση ενστάσεων</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
2.	<p>Αρχείο υποβληθεισών ενστάσεων (εάν υπήρξαν)</p> <p>Πρακτικό διαγωνισμού με αιτιολόγηση της κρίσης.</p> <p>Γνώμη της επιτροπής διαγωνισμού, αν απαιτείται.</p> <p>Απόφαση εξέτασης ένστασης με αιτιολόγηση της κρίσης.</p>						
<p>Αρχείο υποβληθεισών ενστάσεων στο Φάκελο Ωρίμανσης έργου (Δ.Ε.-23.03 παρ.3.1.5)</p> <p>Αιτιολογημένο πρακτικό στο τέλος κάθε φάσης του διαγωνισμού (Δ.Ε.-23.02 παρ.3.1.4)</p> <p>Εξέταση ενστάσεων από την Επιτροπή διαγωνισμού (Δ.Ε.-23.03 παρ.3.1.2)</p> <p>Αιτιολογημένο πρακτικό απόφασης (Δ.Ε.-23.03 παρ.3.1.3)</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
3.	<p>Διαδικασία ή Έντυπο ελέγχου των παραπάνω.</p>					<b>x</b>	
<p>Δ.Ε.-23.03 Διαχείριση ενστάσεων</p>							

7.3.3.5	Υπογραφή σύμβασης – Ολοκλήρωση διαγωνισμού	1	2	3	4	5	Δ
	<p>Διαδικασίες έγκρισης αποτελέσματος δημοπρασίας και υπογραφής σύμβασης ή συμφωνητικού .</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Απόφαση έγκρισης αποτελέσματος διαγωνισμού</li> <li>2. Στοιχεία δημοσιοποίησης αποτελέσματος διαγωνισμού</li> <li>3. Σύμβαση έργου</li> <li>4. Έντυπο αποστολής στοιχείων προσυμβατικού ελέγχου εφόσον απαιτείται (Ελεγκτικό Συνέδριο ή Διαχειριστική Αρχή)</li> <li>5. Έντυπο πρόσκλησης αναδόχου για την υπογραφή σύμβασης</li> <li>6. Υπογεγραμμένη σύμβαση του έργου</li> <li>7. Εγγυήσεις και ενδεχόμενα ασφαλιστήρια συμβόλαια</li> </ol>						
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Απόφαση έγκρισης αποτελέσματος διαγωνισμού (Δ.Ε.-23.02 παρ.3.3.1)</li> <li>2. Στοιχεία δημοσιοποίησης αποτελέσματος διαγωνισμού ( Δ.Ε.-23.02 παρ.3.5.4)</li> <li>3. Σύμβαση έργου (Δ.Ε.-23.02 παρ.3.4)</li> <li>4. Έντυπο αποστολής στοιχείων προσυμβατικού ελέγχου εφόσον απαιτείται (Ελεγκτικό Συνέδριο ή Διαχειριστική Αρχή) (Δ.Ε.-23.02 παρ.3.4.7)</li> <li>5. Έντυπο πρόσκλησης αναδόχου για την υπογραφή σύμβασης (Δ.Ε.-23.02 παρ.3.5.1)</li> <li>6. Υπογεγραμμένη σύμβαση του έργου (Δ.Ε.-23.02 παρ.3.5.3)</li> <li>7. Εγγυήσεις και ενδεχόμενα ασφαλιστήρια συμβόλαια (Δ.Ε.-23.02 παρ.3.5.1 και 3.5.3)</li> </ol> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						
7.4	Παρακολούθηση της εκτέλεσης του έργου	1	2	3	4	5	Δ
7.4.1	Γενικά	1	2	3	4	5	Δ
1.	<p>Φάκελοι έργων με αρχεία από τα οποία θα τεκμηριώνεται η εφαρμογή των όρων των συμβατικών τευχών και του σχεδίου διαχείρισης του έργου (π.χ. Εκθέσεις προόδου και αναφορές του έργου, παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος, ποιοτικοί έλεγχοι κ.λπ.).</p> <p>Φάκελος έργου (Δ.Ε.-24.01 παρ.3.3)</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						
2.	<p>Επικαιροποιημένο Σχέδιο Διαχείρισης Έργου ή τμήματα αυτού.</p> <p>Αναθεωρήσεις (Δ.Ε.-24.01 παρ.3.4.5 και 3.4.6, παρ.3.5.6 και 3.5.7, παρ.3.6.5 και 3.6.6)</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						

7.4.2	Έλεγχοι ποιότητας εκτέλεσης του έργου και πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου.	1	2	3	4	5	Δ
1.	Φάκελος Έργου με τα στοιχεία ελέγχων και παρακολούθησης του Προγράμματος Ποιότητας Έργου /προγράμματος ελέγχων και πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου.						
Δ.Ε.-24.05 Διαχείριση Ποιότητας (παρ.3.1.3) Δ.Ε.-25.01 Πιστοποίηση Φυσικού αντικειμένου έργων προμηθειών και υπηρεσιών (παρ.3.1.14 και 3.2.4) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
2.	Τα αποτελέσματα των ελέγχων με επαλήθευση εφαρμογής του προγράμματος ελέγχων (παρ. 7.2.2).						
Δ.Ε.-24.05 Διαχείριση Ποιότητας (παρ.3.1.3) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
3.	Τις ενδεχόμενες ενέργειες για τη συμμόρφωση τυχόν αποκλίσεων						
Δ.Ε.-24.05 Διαχείριση Ποιότητας Καταγραφή μη συμμορφώσεων (παρ.3.2) και παρακολούθηση των μη συμμορφώσεων (παρ.3.3) Δ.Ε.-25.01 Πιστοποίηση Φυσικού αντικειμένου έργων προμηθειών και υπηρεσιών (παρ.3.1.8 έως 3.1.12) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
4.	Τα αποτελέσματα ποσοτικών μετρήσεων (επιμετρήσεων).						
Δ.Ε.-25.01 Πιστοποίηση Φυσικού αντικειμένου έργων προμηθειών και υπηρεσιών (παρ.3.1.6, 3.1.8 και 3.1.14) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
5.	Τις ενέργειες για την αντιμετώπιση διαφωνιών με τον ανάδοχο (πχ ενστάσεις, αιτήσεις θεραπείας, δικαστικές προσφυγές κ.λπ.).						
Δ.Ε.-25.01 Πιστοποίηση Φυσικού αντικειμένου έργων προμηθειών και υπηρεσιών (παρ.3.1.9 έως 3.1.11) Δ.Ε.-25.03 έλεγχος τήρησης λοιπών υποχρεώσεων Αναδόχου (παρ.3.1.4) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
7.4.3	Παραλαβή έργου	1	2	3	4	5	Δ
1.	Διαδικασία πιστοποίησης και παραλαβής (καταμέτρησης, ελέγχων κ.λπ.) των παραδοτέων και του έργου.					x	
Δ.Ε.-25.01 Πιστοποίηση Φυσικού αντικειμένου έργων προμηθειών και υπηρεσιών							



7.45	Έλεγχος αλλαγών	1	2	3	4	5	Δ
1.	<p>Διαδικασίες για τη διαχείριση αλλαγών στο αντικείμενο, στα παραδοτέα, στο χρονοδιάγραμμα ή στους πόρους του έργου.</p>					x	
<p>Δ.Ε.-24.03 Διαχείριση προβλημάτων και αλλαγών</p>							
2.	<p>Φάκελος έργου με τις αλλαγές που μπορεί:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- να αφορούν στο αντικείμενο, στο χρονοδιάγραμμα ή στους πόρους.</li> <li>- να επιβάλλονται από «εξωγενείς» παράγοντες, όπως αλλαγή προδιαγραφών και κανονισμών, αποφάσεις άλλων φορέων, έκτακτα περιστατικά, όπως θεομηνίες κ.λπ.</li> <li>- να επιβάλλονται από την Αρχή χρηματοδότησης.</li> </ul>						
<p>Προβλέπεται στο Σχέδιο Φακέλου του έργου η συμπλήρωση του Φακέλου του έργου με τα στοιχεία αυτά  <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
3.	<p>Οι Αποφάσεις έγκρισης αλλαγών στο αντικείμενο, στο χρονοδιάγραμμα ή στους πόρους νομιμοποιούνται από τις ισχύουσες διατάξεις, τεκμηριώνονται από τις Γνωμοδοτήσεις Συμβουλίου, από την Αρχή χρηματοδότησης, τεκμηριώνεται η μη υπαιτιότητα τρίτων (πχ αναδόχου, προμηθευτή, παρόχου υπηρεσιών κ.λπ.), προβλέπεται από τους συμβατικούς όρους</p>					x	
<p>Οι αλλαγές που προβλέπονται στις διαδικασίες Δ.Ε.24, 25, 26 και αφορούν την παρακολούθηση εκτέλεσης και την παραλαβή και κλείσιμο του έργου πραγματοποιούνται σύμφωνα με τα παραπάνω και την διαδικασία Δ.Ε.-24.01 : Διαχείριση προβλημάτων και αλλαγών και προβλέπονται στη σύμβαση του έργου (Δ.Ε.-23.02 παρ.3.4.3)</p>							
4.	<p>Μετά την αποδοχή της αλλαγής επικαιροποιείται το Σ.Δ.Ε, σε όσα κεφάλαιά του επηρεάζονται από την εγκεκριμένη αλλαγή, και οι επικαιροποιήσεις αυτές συμπληρώνουν το φάκελο του έργου (π.χ. αναπροσαρμοσμένο χρονοδιάγραμμα, πρόσθετες εγγυήσεις, πρόσθετο πρόγραμμα ελέγχων κ.λπ.).</p>						
<p>Δ.Ε.-24.03 Διαχείριση προβλημάτων και αλλαγών (παρ.3.2.2)  <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							

7.4.6	Οικονομική Διαχείριση	1	2	3	4	5	Δ
7.4.6.1	Γενικά	1	2	3	4	5	Δ
1.	<p><b>Φάκελος έργου με τα σχετικά στοιχεία:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Στοιχεία τήρησης χωριστής λογιστικής μερίδας / κωδικοποίησης ανά έργο</li> <li>2. Στοιχεία κίνησης τραπεζικού λογαριασμού</li> <li>3. Έγγραφο ορισμού υπολόγου (όπου απαιτείται)</li> <li>4. Πίνακας παραστατικών νομιμοποίησης της πιστοποίησης για κάθε είδους έργου (τεχνικό έργο, μελέτη, παροχή υπηρεσιών, προμήθεια), με πλήρη αναγραφή των υποχρεώσεων/δικαιολογητικών του αναδόχου.</li> <li>5. Στοιχεία πληρωμής προκαταβολών</li> <li>6. Στοιχεία τμηματικών πληρωμών</li> <li>7. Αντίγραφα επιταγών και παραστατικά καταβολής αμοιβής αναδόχου</li> <li>8. Στοιχεία παραγωγής εσόδων κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου</li> <li>9. Έγγραφα – αναφορές και αλληλογραφία επί θεμάτων οικονομικού περιεχομένου</li> </ol>						
<p>Τα παραπάνω στοιχεία προκύπτουν από τις διαδικασίες Δ.Ε.-27.01 : Τήρηση λογιστικών υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενων έργων, Δ.Ε.-27.02 : Διεκπεραίωση πληρωμών και Δ.Ε.-27.03 : Τήρηση λογιστικού συστήματος . Στην Δ.Ε.-27.01 προβλέπεται η αρχειοθέτηση όλων των στοιχείων στο αρχείο οικονομικής παρακολούθησης του έργου. <u>Δεν προβλέπεται το ίδιο και στις άλλες δυο διαδικασίες.</u></p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>							
7.5	Διεργασίες διαχειριστικού κλεισίματος του έργου	1	2	3	4	5	Δ
1.	<p><b>Πρακτικά παραλαβής παραδοτέων και οριστικής παραλαβής του έργου:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Τελική Επιμέτρηση έργου.</li> <li>2. Απόφαση Έγκρισής της.</li> <li>3. Απόφαση συγκρότησης επιτροπής παραλαβής (προσωρινής ή οριστικής).</li> <li>4. Πρωτόκολλα (προσωρινής ή οριστικής) παραλαβής.</li> <li>5. Αποφάσεις έγκρισής τους.</li> <li>6. Απόφαση Έγκρισης τελικού σταδίου μελέτης.</li> <li>7. Μητρώο έργου.</li> <li>8. Πίνακας διοικητικών εκκρεμοτήτων, σύμφωνα με τα παραπάνω.</li> <li>9. Ο Φάκελος Ασφάλειας και Υγείας (Ο ΦΑΥ , το μητρώο του έργου, τα εγχειρίδια συντήρησης και λειτουργίας κ.λπ., κοινοποιούνται στο αρμόδιο τμήμα του οργανισμού ή στον αντίστοιχο φορέα συντήρησης και λειτουργίας του έργου, αν αυτός είναι άλλος από τον οργανισμό που εκτέλεσε το έργο) για τα περαιτέρω.</li> <li>10. Διοικητικές ενέργειες για τη συντήρηση και λειτουργία του έργου.</li> <li>11. Στοιχεία παρακολούθησης μετά την ολοκλήρωση του έργου (έσοδα, αλλαγή κυριότητας, τήρηση λοιπών υποχρεώσεων, όπως εγγυήσεις, ασφάλειες κ.α.)</li> </ol>						
<p>Δ.Ε.-25.01 : Πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου προμηθειών – υπηρεσιών</p> <p>Σχέδιο Φακέλου του Έργου</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο με την εξέταση του Φακέλου του έργου</i></p>							
8	Απολογισμός, ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων	1	2	3	4	5	Δ
8.1	Γενικά	1	2	3	4	5	Δ
1.	Παρουσίαση μετρήσεων που αφορούν κάθε ένα συγκεκριμένο έργο που υλοποιεί ο οργανισμός.						

<p>ΔΕ-24.02 : Παρακολούθηση Έργου – Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ε.ΔΕ-24.02-01: Τριμηνιαίες Εκθέσεις Προόδου Έργου(παρ.3.4.1)</li> <li>2. Εκθέσεις προόδου έργου από τον Ανάδοχο(παρ.3.4.2)</li> </ol> <p>ΔΕ-26.01 : Τήρηση υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου έργου</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. εκθέσεις και αναφορές προς τη Διαχειριστική Αρχή (παρ.3.1.4)</li> <li>2. μηνιαία δελτία έργου (παρ.3.1.3)</li> </ol> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						
2.	Μετρήσεις που υποστηρίζουν τη διαδικασία διαρκούς βελτίωσης της επίδοσης του οργανισμού.					
<p>ΔΠ-12.02 : Εσωτερικές επιθεωρήσεις και εξωτερικοί έλεγχοι</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ε.ΔΠ-12.02.02 Κατάλογος ελέγχου (παρ.3.2.1)</li> <li>2. Ε.ΔΠ-12.02.03 Αναφορά μη συμμόρφωσης (παρ.3.3.1)</li> <li>3. Ε.ΔΠ-12.02.04 Έντυπο καταγραφής εξωτερικών ελέγχων (παρ.3.6.1)</li> <li>4. συν τα έγγραφα της παραπάνω απαίτησης</li> </ol> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						
8.2	Εσωτερικές Επιθεωρήσεις	1	2	3	4	5 Δ
1.	Πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων / ελέγχων που να καλύπτει όλες τις διεργασίες.					
<p>Δ.Π.-12.02 : Εσωτερικές επιθεωρήσεις και εξωτερικοί έλεγχοι (παρ.3.1)</p> <p>Ε.ΔΠ-12.02-01 Ετήσιο πρόγραμμα επιθεωρήσεων</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						
2.	Αρχείο Αναφορών εσωτερικών επιθεωρήσεων / ελέγχων με κοινοποίηση των εγγράφων στους υπεύθυνους.					
<p>Αρχείο «Εσωτερικές Επιθεωρήσεις»</p> <p>Ε.ΔΠ-12.02-02 Κατάλογος Ελέγχου</p> <p>Ε.ΔΠ-12.02-03 Αναφορά μη συμμόρφωσης και ενημέρωση της Διοίκησης (Δ.Π.-12.02 παρ.3.5)</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						
3.	Αρχείο προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών. Τεκμηρίωση της επαλήθευσης των διορθωτικών ενεργειών					
<p>Δ.Π.-12.03 : Διορθωτικές και Προληπτικές ενέργειες</p> <p>Ε.ΔΠ-12.03-01. Έντυπο καταγραφής διορθωτικών &amp; προληπτικών ενεργειών</p> <p>αρχείο «Έντυπα καταγραφής διορθωτικών &amp; προληπτικών ενεργειών» (παρ.3.6.1)</p> <p><i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i></p>						

8.3	Εξωτερικοί Έλεγχοι	1	2	3	4	5	Δ
1.	Έγγραφο καταγραφής προγραμματισμένων ή/και προβλεπόμενων εξωτερικών ελέγχων, αντικείμενο, τομέας ελέγχου τυχόν απαιτούμενα.					x	
Ε.ΔΠ.-12.02-04 Έντυπο καταγραφής εξωτερικών ελέγχων							
2.	Στοιχεία που προκύπτουν από τη διενέργεια εξωτερικών ελέγχων στον οργανισμό (ονοματεπώνυμο ελεγκτών, δραστηριότητες – έργα - φάκελοι που ελέγχθηκαν, ονοματεπώνυμο ελεγχομένων, έγγραφα που παραδόθηκαν κ.λπ.)						
Ε.ΔΠ.-12.02-04 Έντυπο καταγραφής εξωτερικών ελέγχων (Δ.Π.-12.02 παρ.3.6.1 και 3.6.4) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
3.	Αρχείο επικοινωνίας των αποτελεσμάτων του εξωτερικού ελέγχου (πρωτόκολλο, σχετικά έγγραφα, έκθεση ελέγχου κ.λπ).						
Δ.Ε.-13.01 Εσωτερικές επιθεωρήσεις και εξωτερικοί έλεγχοι (παρ.3.6.4) : όλα τα προκύπτοντα έγγραφα – στοιχεία επικοινωνίας αρχειοθετούνται στο αρχείο Εξωτερικών Ελέγχων <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
4.	Αρχείο επικοινωνίας των αποτελεσμάτων του εξωτερικού ελέγχου προς τον ανάδοχο (πρωτόκολλο, σχετικά έγγραφα ελέγχου κλπ).						
Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ (παρ.8.3.στ) : ο οργανισμός ενημερώνει, όταν απαιτείται, τον ανάδοχο για τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από την αποδοχή των ελέγχων <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
8.4	Διαχείριση Παραπόνων	1	2	3	4	5	Δ
1.	Αρχείο παραπόνων και αλληλογραφία /επικοινωνία με τρίτους						
Δ.Π.-16.01 Διαχείριση Παραπόνων αρχείο εντύπων καταγραφής παραπόνων (παρ.3.1.2) επικοινωνία με τρίτους : Ενέργειες επανόρθωσης (παρ.3.3) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
2.	Τήρηση αρχείου ισχύουσας νομοθεσίας για ενημέρωση και ερωτήματα πολιτών κλπ.						
Δ.Π.-15.01 Νομοθεσία «Αρχείο Νομοθεσίας» (παρ.3.1.2) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							



8.5	Απολογισμός και συμπεράσματα για βελτίωση και μελλοντική αξιοποίηση	1	2	3	4	5	Δ
1.	Αποτελέσματα αξιολόγησης ανά έργο, π.χ. Έκθεση αξιολόγησης/απολογισμού του έργου.						
Δ.Ε.-26.01 Τήρηση υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου έργου (παρ.3.5.2) : σύνταξη έκθεσης απολογισμού <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							
2.	Αρχείο πρακτικών ανασκόπησης του ΣΔΕΠ με επισυναπτόμενα όλα τα σχετικά στοιχεία.						
Δ.Ε.-13.01 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση Αρχείο «Αποτελέσματα ανασκόπησης ΣΔΕΠ» (παρ.3.2.5) <i>Απαιτείται επιβεβαίωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο.</i>							

Έχοντας εξετάσει με το παραπάνω ερωτηματολόγιο την κάλυψη των απαιτήσεων του προτύπου ΕΛΟΤ 1429 από το ΣΔΕΠ που έχει σχεδιαστεί να εφαρμόσει η ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ, παρατηρούμε ότι οι απαιτήσεις του προτύπου καλύπτονται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Η εξέταση έγινε με γνώμονα την πρόβλεψη της κάλυψης των απαιτήσεων κατά το σχεδιασμό του συστήματος. Για να απαντηθεί πλήρως το ερωτηματολόγιο χρειάζεται να πραγματοποιηθεί επιτόπιος έλεγχος στον οργανισμό και εξέταση της ορθής εφαρμογής των όσων προβλέπονται από το ΣΔΕΠ. Συγκεκριμένα παρατηρούμε τα εξής :

- Με τη δημιουργία των διαγραμμάτων ροής των διαδικασιών υλοποίησης έργων του οργανισμού (βλ. Κεφ. 4 της παρούσας εργασίας) καλύπτεται πλέον η απαίτηση 4 της παραγράφου 4.2 του ερωτηματολογίου.
- Δεν καλύπτεται η απαίτηση 1 της παραγράφου 7.2.4 του ερωτηματολογίου για την ύπαρξη συγκεκριμένων δεικτών παρακολούθησης των έργων οι οποίοι να αναφέρονται στα συμβατικά τεύχη. Μετά την εξέταση της θεωρίας για την κατάρτιση δεικτών στο Κεφ.3 της παρούσας εργασίας, προτείνονται οι δείκτες που θα πρέπει στο εξής να περιλαμβάνονται στα συμβατικά τεύχη, ώστε να καλυφθεί και αυτή η απαίτηση του προτύπου.
- Δεν καλύπτεται η απαίτηση 2 της παραγράφου 7.2.5 του ερωτηματολογίου για την ύπαρξη κεφαλαίου στα συμβατικά τεύχη που να περιλαμβάνει τους όρους παρακολούθησης και αντιμετώπισης των κινδύνων.

- Δεν καλύπτονται οι απαιτήσεις 3 και 5 της παραγράφου 7.3.3.3 του ερωτηματολογίου για την τήρηση αρχείων με τις προσκλήσεις μελών επιτροπής και διαγωνιζομένων και αλληλογραφίας της αναθέτουσας αρχής και υποψηφίων αναδόχων.
- Δεν καλύπτεται πλήρως η απαίτηση 1 της παραγράφου 7.4.6.1 του ερωτηματολογίου διότι δεν προβλέπεται η αρχειοθέτηση των εγγράφων που προκύπτουν από τις διαδικασίες Δ.Ε.-27.02 και Δ.Ε.-27.03.

Για να καλύπτει το ΣΔΕΠ πλήρως τις απαιτήσεις του προτύπου, πρέπει να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες ώστε να πραγματοποιηθούν οι αντίστοιχες αλλαγές στις διαδικασίες υλοποίησης έργων που παρουσιάζουν ελλείψεις. Σύμφωνα με το ΣΔΕΠ της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ οι ενέργειες αυτές πραγματοποιούνται ακολουθώντας τα βήματα της διαδικασίας Δ.Π.-12.02 : Διορθωτικές και Προληπτικές ενέργειες (βλ. Παράρτημα Β). Το έναυσμα της διαδικασίας αυτής είναι η συμπλήρωση του εντύπου Ε.ΔΠ.-12.03-01 : Έντυπο καταγραφής διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών. Στο έγγραφο αυτό αποτυπώνεται το πρόβλημα, προτείνεται ο τρόπος επίλυσης και ο υπεύθυνος στον οποίο ανατίθεται και προωθείται στον Προϊστάμενο της Μονάδας και στον Υπεύθυνο διαχείρισης ΣΔΕΠ οι οποίοι αναλαμβάνουν τις επόμενες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος. Ακολουθούν έντυπα καταγραφής διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών με προτάσεις για την επίλυση των μη συμμορφώσεων του ΣΔΕΠ με τις απαιτήσεις του Προτύπου που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Με την πραγματοποίηση των αλλαγών αυτών το ΣΔΕΠ της ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ θα καλύπτει πλήρως τια απαιτήσεις του ΕΛΟΤ 1429 και ο οργανισμός θα μπορεί να λάβει πιστοποίηση διαχειριστικής επάρκειας.

**ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ & ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ**

<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:</b> <b>ΜΟΝΑΔΑ/ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Δ.Ε.- 23.02 : Αξιολόγηση και κατακύρωση διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Α/Α:</b>
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ:</b> Α) Στα συμβατικά τεύχη δεν υπάρχουν σαφώς ορισμένοι δείκτες παρακολούθησης του έργου. Β) Απουσιάζει επίσης σχετικό κεφάλαιο με τους όρους παρακολούθησης και αντιμετώπισης κινδύνων.		
<b>ΑΝΑΘΕΣΗ ΣΕ:</b> Α) Υπ. Διαχείρισης Έργων & ΣΔΕΠ , Β) Υπ. Διαχείρισης ΣΔΕΠ		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b> <b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>		
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΙΤΙΩΝ:</b> Μη πρόβλεψη κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας		
<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ:</b> Να προστεθούν στην παρ. 3.4.2 της συγκεκριμένης διαδικασίας τα εξής : <ul style="list-style-type: none"> <li>• δείκτες παρακολούθησης του έργου που συσχετίζονται με την υλοποίηση φυσικό αντικείμενο με το χρονοδιάγραμμα του έργου</li> <li>• όροι παρακολούθησης και αντιμετώπισης κινδύνων σύμφωνα με τη διαδικασία Δ.Ε.-24.04 Διαχείριση Κινδύνων</li> </ul>		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b> <b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Ο ΥΔ ΣΔΕΠ:</b> <b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:</b> ΝΑΙ    ΟΧΙ		
<b>ΑΠΟΦΑΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ (ΕΓΚΡΙΣΗ/ ΑΠΟΡΡΙΨΗ):</b> <b>ΥΠΟΓΡΑΦΗ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (ΕΓΚΡΙΣΗ/ ΑΠΟΡΡΙΨΗ):</b> <b>ΥΠΟΓΡΑΦΗ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		
<b>ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ:</b>		
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ:</b>		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b> <b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Ο ΥΔ ΣΔΕΠ:</b> <b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	

**ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ & ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ**

<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>A/A:</b>
<b>ΜΟΝΑΔΑ/ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Δ.Ε.-27.03 : Τήρηση Λογιστικού Συστήματος		
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ:</b> Δεν αναφέρεται η αρχειοθέτηση των εγγράφων που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη διαδικασία		
<b>ΑΝΑΘΕΣΗ ΣΕ:</b> Υπ. Διαχείρισης ΣΔΕΠ		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b>		
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>		
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΙΤΙΩΝ:</b> Μη πρόβλεψη κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας		
<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ:</b> Να προστεθεί στο τέλος της διαδικασίας καινούρια παράγραφος 3.1.9 που περιλαμβάνει τα εξής : <b>Ο Προϊστάμενος της Γραμματείας Ειδικού Λογαριασμού της ΓΓΕΤ</b> μεριμνά για την αρχειοθέτηση όλων των εγγράφων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των καταβολών προς τα έργα στο <b>Αρχείο Οικονομικής Παρακολούθησης των Έργων</b> .		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b>	<b>Ο ΥΔ ΣΔΕΠ:</b>	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:</b> ΝΑΙ    ΟΧΙ		
<b>ΑΠΟΦΑΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ (ΕΓΚΡΙΣΗ/ ΑΠΟΡΡΙΨΗ):</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΥΠΟΓΡΑΦΗ:</b>		
<b>ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (ΕΓΚΡΙΣΗ/ ΑΠΟΡΡΙΨΗ):</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΥΠΟΓΡΑΦΗ:</b>		
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		
<b>ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ:</b>		
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ:</b>		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b>	<b>Ο ΥΔ ΣΔΕΠ:</b>	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	

**ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ & ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ**

<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:</b> <b>ΜΟΝΑΔΑ/ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Δ.Ε.-27.02 : Διεκπεραίωση Πληρωμών	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>A/A:</b>
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ:</b> Δεν αναφέρεται η αρχειοθέτηση των εγγράφων που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη διαδικασία		
<b>ΑΝΑΘΕΣΗ ΣΕ:</b> Υπ. Διαχείρισης ΣΔΕΠ		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b>		
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>		
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΙΤΙΩΝ:</b> Μη πρόβλεψη κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας		
<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ:</b> Να προστεθεί στο τέλος της διαδικασίας καινούρια παράγραφος 3.1.8 που περιλαμβάνει τα εξής : <b>Ο Προϊστάμενος της Γραμματείας Ειδικού Λογαριασμού της ΓΓΕΤ</b> μεριμνά για την αρχειοθέτηση όλων των εγγράφων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των καταβολών προς τα έργα στο <b>Αρχείο Οικονομικής Παρακολούθησης των Έργων</b> .		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b> <b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Ο ΥΔ ΣΔΕΠ:</b> <b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:</b> ΝΑΙ    ΟΧΙ		
<b>ΑΠΟΦΑΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ (ΕΓΚΡΙΣΗ/ ΑΠΟΡΡΙΨΗ):</b> <b>ΥΠΟΓΡΑΦΗ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (ΕΓΚΡΙΣΗ/ ΑΠΟΡΡΙΨΗ):</b> <b>ΥΠΟΓΡΑΦΗ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		
<b>ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ:</b>		
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ:</b>		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b> <b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Ο ΥΔ ΣΔΕΠ:</b> <b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	

**ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ & ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ**

<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Α/Α:</b>
<b>ΜΟΝΑΔΑ/ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Δ.Ε.-23.01 : Προετοιμασία – Διενέργεια διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών		
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ:</b> Δεν αναφέρεται η αρχειοθέτηση : α) των προσκλήσεων των μελών επιτροπής και διαγωνιζομένων και β) της αλληλογραφίας μεταξύ αναθέτουσας αρχής και των υποψηφίων αναδόχων		
<b>ΑΝΑΘΕΣΗ ΣΕ:</b> Υπ. Διαχείρισης ΣΔΕΠ		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b>		
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>		
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΙΤΙΩΝ:</b> Εσφαλμένη αποτύπωση διαδικασίας		
<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ:</b> Να προστεθεί στη διαδικασία η αρχειοθέτηση των προσκλήσεων των μελών επιτροπής και διαγωνιζομένων και της αλληλογραφίας μεταξύ αναθέτουσας αρχής και των υποψηφίων αναδόχων		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b>	<b>Ο ΥΔ ΣΔΕΠ:</b>	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:</b> ΝΑΙ      ΟΧΙ		
<b>ΑΠΟΦΑΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ (ΕΓΚΡΙΣΗ/ ΑΠΟΡΡΙΨΗ):</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΥΠΟΓΡΑΦΗ:</b>		
<b>ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (ΕΓΚΡΙΣΗ/ ΑΠΟΡΡΙΨΗ):</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΥΠΟΓΡΑΦΗ:</b>		
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		
<b>ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ:</b>		
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ:</b>		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b>	<b>Ο ΥΔ ΣΔΕΠ:</b>	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	

**ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ & ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ**

<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Α/Α:</b>
<b>ΜΟΝΑΔΑ/ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Δ.Ε.-23.02 : αξιολόγηση και κατακύρωση διαγωνισμού προμηθειών και υπηρεσιών		
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ:</b> Δεν αναφέρεται η αρχειοθέτηση : α) των προσκλήσεων των μελών επιτροπής και διαγωνιζομένων και β) της αλληλογραφίας μεταξύ αναθέτουσας αρχής και των υποψηφίων αναδόχων		
<b>ΑΝΑΘΕΣΗ ΣΕ:</b> Υπ. Διαχείρισης ΣΔΕΠ		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b>		
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>		
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΙΤΙΩΝ:</b> Εσφαλμένη αποτύπωση διαδικασίας		
<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ:</b> Να προστεθεί στη διαδικασία η αρχειοθέτηση των προσκλήσεων των μελών επιτροπής και διαγωνιζομένων και της αλληλογραφίας μεταξύ αναθέτουσας αρχής και των υποψηφίων αναδόχων		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b>	<b>Ο ΥΔ ΣΔΕΠ:</b>	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:</b> ΝΑΙ      ΟΧΙ		
<b>ΑΠΟΦΑΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ (ΕΓΚΡΙΣΗ/ ΑΠΟΡΡΙΨΗ):</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΥΠΟΓΡΑΦΗ:</b>		
<b>ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (ΕΓΚΡΙΣΗ/ ΑΠΟΡΡΙΨΗ):</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	
<b>ΥΠΟΓΡΑΦΗ:</b>		
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		
<b>ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ:</b>		
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ:</b>		
<b>Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b>	<b>Ο ΥΔ ΣΔΕΠ:</b>	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	

## 5.2 Αξιολόγηση αποδοτικότητας ΣΔΕΠ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι προτεινόμενοι δείκτες για την παρακολούθηση των έργων που εκτελεί η ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ καθώς και για την παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του ΣΔΕΠ. Όπως αναφέρθηκε και στη θεωρία το κάθε έργο έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τους δικούς του περιορισμούς. Συνεπώς οι δείκτες που προτείνονται παρακάτω αφορούν τα γενικά χαρακτηριστικά επιτυχίας ενός έργου. Για πιο λεπτομερή ανάλυση της επιτυχίας ενός έργου, θα μπορούσαν να υιοθετηθούν και να εξεταστούν ειδικοί, για το συγκεκριμένο έργο, δείκτες. Προτείνονται δείκτες παρακολούθησης για κάθε μεμονωμένο έργο, για την παρακολούθηση της συνολικής δραστηριότητας του οργανισμού, καθώς και για την παρακολούθηση του ΣΔΕΠ.

Κωδικός	Ορισμός – Περιγραφή	Μονάδα	Σκοπός	Πηγή Πληροφόρησης
<i>Μεμονωμένο Έργο</i>				
ΔΠ-01	Χρονικό διάστημα περάτωσης του έργου / αρχικά υπολογισμένος απαιτούμενος χρόνος	-	Να διαπιστωθεί η ακρίβεια τήρησης του χρονοδιαγράμματος και το σύνολο των πιθανών καθυστερήσεων	Σχέδιο διαχείρισης χρονοδιαγράμματος έργου, έκθεση απολογισμού
ΔΠ-02	Τελικό κόστος έργου / ποσό προϋπολογισμού	-	Να διαπιστωθεί η απόκλιση τελικού κόστους του έργου από τον αρχικό προϋπολογισμό	Σχέδιο διαχείρισης κόστους έργου, έκθεση απολογισμού
ΔΠ-03	Αριθμός αλλαγών στα συμβατικά στοιχεία του έργου	πλήθος	Να υπολογιστεί ο αριθμός των αλλαγών που έγιναν στα στοιχεία του έργου μετά την υπογραφή της σύμβασης	Έντυπα καταγραφής αλλαγών έργου στο Φάκελο του έργου
ΔΠ-04	Αριθμός μη συμμορφώσεων	πλήθος	Να αποτυπωθεί το πλήθος των μη συμμορφώσεων στα χαρακτηριστικά του έργου κατά την παραλαβή του σύμφωνα με τη σύμβαση	Εκθέσεις ελέγχου της επιτροπής παραλαβής



ΔΠ-05	Τελικό ποσό συγχρηματοδότησης έργου/αρχικά εγκεκριμένο ποσό	-	Να υπολογιστεί κατά πόσο ο οργανισμός κατάφερε τελικά να απορροφήσει τους κοινοτικούς πόρους που του είχαν αρχικά διατεθεί	Προϋπολογισμός έργου, αρχείο οικονομικής παρακολούθησης έργων
ΔΠ-06	Ικανοποίηση χρηστών του έργου	%	Να εκτιμηθεί η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων και των χρηστών, από τα αποτελέσματα του έργου	Γνώμη και κριτική ενδιαφερομένων, παράπονα για το έργο, πιθανές έρευνες, πιθανές καταγγελίες
ΔΠ-07	Κόστος μελετών προετοιμασίας έργου	€	Να υπολογιστεί το ποσό που απαιτήθηκε για τις απαραίτητες μελέτες κατά την ωρίμανση του έργου	Έγγραφα ενεργειών ωρίμανσης έργου στο Φάκελο Ωρίμανσης έργου
ΔΠ-08	Κόστος μελετών αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του έργου	€	Να υπολογιστεί το ποσό που απαιτήθηκε για να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα του έργου	Φάκελος του έργου
ΔΠ-09	Κόστος νέου εξοπλισμού απαραίτητου για την υλοποίηση του έργου	€	Να υπολογιστεί το ποσό που δαπανήθηκε για την προμήθεια νέου εξοπλισμού στο πλαίσιο υλοποίησης του έργου	Έγγραφα ενεργειών ωρίμανσης έργου στο Φάκελο Ωρίμανσης έργου
ΔΠ-10	Αριθμός συμμετεχόντων σε εκπαιδευτικά προγράμματα / αριθμό συμμετεχόντων στο έργο	πλήθος	Να υπολογιστεί ο αριθμός των εργαζομένων του οργανισμού που μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης βελτιώνουν την κατάρτισή τους	Ετήσιο πλάνο εκπαίδευσης, έντυπο αξιολόγησης εκπαίδευσης
<b>Συνολική Δραστηριότητα</b>				
ΔΠ-11	Αριθμός εντεταγμένων έργων	πλήθος	Να μετρηθεί ο αριθμός των έργων που υλοποιούνται παράλληλα από τον οργανισμό	Ετήσιο πρόγραμμα
ΔΠ-12	Σύνολο προϋπολογισμού εντεταγμένων έργων	€	Να αξιολογηθεί το οικονομικό μέγεθος της δραστηριότητας του οργανισμού	Ετήσιο πρόγραμμα
ΔΠ-13	Ποσοστό έργων που τελείωσαν εμπρόθεσμα	%	Να εκτιμηθεί το ποσοστό των έργων που ολοκληρώθηκαν σύμφωνα με το αρχικό χρονοδιάγραμμα	Ετήσιο πρόγραμμα, εκθέσεις απολογισμού έργων

ΔΠ-14	Νομικές δεσμεύσεις (συμβάσεις)	πλήθος	Να μετρηθεί ο αριθμός των συμβάσεων που δεσμεύουν τον οργανισμό για την υλοποίηση των έργων	Αρχείο συμβάσεων έργων
ΔΠ-15	Έργα που εγκρίθηκαν από τη ΔΑ / συνολικό αριθμό έργων που προτάθηκαν για ένταξη στην ΔΑ	-	Να διαπιστωθεί κατά πόσο ο οργανισμός καταφέρνει να εξασφαλίσει οικονομική ενίσχυση για τα έργα που υλοποιεί	Αρχείο προτάσεις χρηματοδότησης νέων έργων, αρχείο φακέλων ωρίμανσης μη υλοποιηθέντων έργων
ΔΠ-16	Κόστος μελετών για έργα που απορρίφθηκαν	€	Να υπολογιστεί το κόστος μελετών που επιβάρυνε τον οργανισμό για έργα τα οποία δεν υλοποιήθηκαν	Αρχείο καταλόγων προτεινόμενων έργων, Ετήσιο πρόγραμμα έργων
<b>Παρακολούθηση ΣΔΕΠ</b>				
ΔΠ-17	Αριθμός παραπόνων και καταγγελιών /έτος	πλήθος	Να αποτυπωθεί ο αριθμός των καταγγελιών και των παραπόνων που φτάνουν στον οργανισμό και σχετίζονται με τη λειτουργία του	Αρχείο εντύπων καταγραφής παραπόνων
ΔΠ-18	Αριθμός ληφθέντων παραπόνων – καταγγελιών / αριθμός που ικανοποιήθηκε	-	Να υπολογιστεί πόσα από τα παράπονα και τις καταγγελίες που έφτασαν στον οργανισμό, ικανοποιήθηκαν	Αρχείο εντύπων καταγραφής παραπόνων
ΔΠ-19	Αριθμός τεκμηριωμένων διαδικασιών / σύνολο των διαδικασιών του οργανισμού που αφορούν την υλοποίηση έργων	-	Να διαπιστωθεί η πληρότητα του ΣΔΕΠ όσο αφορά στην καταγραφή και τεκμηρίωση των διαδικασιών που πραγματοποιεί ο οργανισμός κατά την υλοποίηση έργων	Κατάλογος εγγράφων ΣΔΕΠ όπου υπάρχει καταγεγραμμένο το σύνολο των τεκμηριωμένων διαδικασιών
ΔΠ-20	Αριθμός αναγκαίων αλλαγών στο ΣΔΕΠ/έτος	πλήθος	Να υπολογιστεί ο αριθμός των μη συμμορφώσεων που παρατηρούνται στο ΣΔΕΠ και απαιτούν αλλαγές	Αναφορές μη συμμορφώσεων
ΔΠ-21	Αριθμός διαδικασιών υλοποίησης έργων που μηχανογραφήθηκαν/έτος	πλήθος	Να υπολογιστεί ο αριθμός των διαδικασιών υλοποίησης έργων που χρειάστηκε να τυποποιηθούν και να ενταχθούν στο ΣΔΕΠ	Κατάλογος εγγράφων ΣΔΕΠ όπου υπάρχει καταγεγραμμένο το σύνολο των τεκμηριωμένων διαδικασιών

Οι παραπάνω δείκτες παρακολούθησης υπολογίζονται από τον Υπεύθυνο του Έργου σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο διαχείρισης ΣΔΕΠ. Κατά τις συσκέψεις προόδου του έργου καθώς και κατά την διενέργεια ανασκοπήσεων από τη Διοίκηση ο Υπεύθυνος Έργου και ο Υπεύθυνος διαχείρισης ΣΔΕΠ παρουσιάζουν τους υπολογισμένους δείκτες. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επιδόσεις των δεικτών δεν εξετάζονται μεμονωμένα για κάθε έναν από αυτούς, αλλά σε συνδυασμό μεταξύ τους ώστε να εξάγονται πιο ολοκληρωμένα και ασφαλή συμπεράσματα. Ακολουθούνται λοιπόν ανάλογα με την περίπτωση οι διαδικασίες Δ.Ε-24.02 Παρακολούθηση προόδου έργου και έλεγχος χρονοδιαγράμματος ή Δ.Π.-13.01 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση.

### 5.3 Συμπεράσματα

Ως κράτος – μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η χώρα μας έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τους πόρους που παρέχονται από τα Ταμεία της ΕΕ, με σκοπό την ανάπτυξη σε διάφορους τομείς και τη σύγκλιση με τα υπόλοιπα κράτη – μέλη. Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) δημιουργήθηκε για τον προγραμματισμό της χρήσης των πόρων αυτών κατά την προγραμματική περίοδο 2007 – 2013. Ένας από τους βασικότερους στόχους της χώρας στα πλαίσια του ΕΣΠΑ είναι η ενίσχυση της Έρευνας, Τεχνολογίας και η προώθηση της Καινοτομίας σε όλους τους κλάδους ως βασικό παράγοντα αναδιάρθρωσης της ελληνικής οικονομίας και μετάβασης στην οικονομία της γνώσης της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας. Η Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Εφαρμογής των Δράσεων του Υπουργείου Ανάπτυξης στα πλαίσια της Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας (ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ) έχει ως αποστολή αυτόν ακριβώς το στόχο.

Κατά την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων, όπως και σε πολλούς άλλους τομείς, η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια επιτυχίας. Η χώρα μας, θέλοντας να αποδείξει έμπρακτα ότι μπορεί να διασφαλίσει την ποιότητα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα, την αποδοτικότητα στη χρήση των κοινοτικών πόρων και την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων για ανάπτυξη, δημιούργησε το ελληνικό πρότυπο διαχείρισης έργων ΕΛΟΤ 1429. Από την εξέταση του προτύπου, και την μελέτη της δημιουργίας συστήματος διαχειριστικής επάρκειας (ΣΔΕΠ) στην ΕΥΣΕΔ ΕΤΑΚ σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για έναν οργανισμό που επιθυμεί να υλοποιήσει συγχρηματοδοτούμενα έργα δημοσίου χαρακτήρα.

Σημαντικό είναι να επισημανθεί ότι ο οργανισμός δεν πρέπει να αντιμετωπίζει το πρότυπο ως ένα σύνολο απαιτήσεων τις οποίες είναι υποχρεωμένος να καλύπτει

προκειμένου να λάβει πιστοποίηση και να αποδείξει την διαχειριστική του επάρκεια. Το πρότυπο πρέπει να αποτελέσει τον οδηγό για τη δημιουργία εντός του οργανισμού, ενός συστήματος διαχειριστικής επάρκειας (ΣΔΕΠ) που προωθεί τους στόχους του και εξασφαλίζει την βιωσιμότητά του. Με τη βοήθεια του προτύπου ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει σύστημα τεκμηριωμένων διαδικασιών που καλύπτουν την υλοποίηση έργων από την αρχή μέχρι το πέρας τους. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση, την οικονομική διαχείριση, τη διαχείριση προβλημάτων, την πιστοποίηση του τελικού αντικειμένου, την επικοινωνία και την ανάθεση συμβάσεων. Ακλουθώντας τις διαδικασίες αυτές ο οργανισμός εξασφαλίζει την αποτελεσματική διαχείριση των έργων που υλοποιεί.

Εξασφαλίζεται η διαφάνεια και η αποδοτική χρήση των πόρων που λαμβάνει ο οργανισμός στα πλαίσια της συγχρηματοδότησης των έργων που υλοποιεί, καθώς προτού λάβει τους πόρους αυτούς, θα πρέπει να είναι σε θέση να τεκμηριώσει την πρόοδο του φυσικού αντικειμένου του έργου μέσα από τις διαδικασίες και τα αρχεία που προβλέπει το ΣΔΕΠ.

Το ΣΔΕΠ προσφέρει επίσης στον οργανισμό τη δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας του και των επιδόσεών του, μέσω της κατάρτισης και παρακολούθησης δεικτών απόδοσης, των εσωτερικών και εξωτερικών επιθεωρήσεων και της περιοδικής ανασκόπησης από τη Διοίκηση.

Έχοντας καταγράψει τις διαδικασίες υλοποίησης έργων, και περιλαμβάνοντας σε αυτές τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και τον ρόλο του καθενός που εμπλέκεται στην υλοποίηση έργων, ο οργανισμός επιτυγχάνει την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει, αποφεύγει παρερμηνείες και επικαλύψεις καθηκόντων.

Με την εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζομένους, σύμφωνα με τις διαδικασίες του ΣΔΕΠ, βελτιώνεται το επίπεδο του οργανισμού, το επίπεδο παροχής υπηρεσιών και η

αποδοτικότητα των εργαζομένων. Διευρύνεται επίσης το φάσμα των δυνατοτήτων του οργανισμού.

Το ΣΔΕΠ δεν προβλέπει μόνο τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται αλλά και διαδικασίες διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών, με σκοπό να αναγνωριστούν οι πιθανοί κίνδυνοι και να αποτραπεί η εμφάνισή τους, γλιτώνοντας κόστος, καθυστερήσεις και μείωση της αξιοπιστίας.

Με την ύπαρξη διαδικασίας για τη διαχείριση παραπόνων και καταγγελιών, όπως προβλέπεται από το πρότυπο, ο οργανισμός τα αντιμετωπίζει με οργανωμένο και τεκμηριωμένο τρόπο αυξάνοντας την θετική εικόνα του προς το κοινό.

Έχοντας ΣΔΕΠ σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 ο οργανισμός επικοινωνεί με του εξωτερικούς φορείς που εμπλέκονται στην υλοποίηση έργων, ακλουθώντας συγκεκριμένη διαδικασία που εξασφαλίζει τη σωστή επικοινωνία και την απρόσκοπτη ροή δεδομένων από και προς τον οργανισμό.

Με τις διαδικασίες παρακολούθησης της νομοθεσίας και των εξελίξεων σε θέματα που αφορούν την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων, ο οργανισμός μπορεί να βρίσκεται πάντα στην πρώτη γραμμή των εξελίξεων, να αποφεύγει την εμφάνιση προβλημάτων και να εκμεταλλεύεται στο μέγιστο την κοινοτική βοήθεια.

Η παρουσίαση των διαδικασιών του ΣΔΕΠ με τη μορφή διαγραμμάτων ροής (flowcharts), βοηθάει τους εμπλεκόμενους με την υλοποίηση έργων του οργανισμού στην καλύτερη κατανόηση των βημάτων της διαδικασίας και την ευκολότερη εφαρμογή της. Δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τα κείμενα των διαδικασιών, καθώς δεν περιέχουν πολλές λεπτομέρειες, με σκοπό να παραμείνουν κατανοητά και λειτουργικά.

Ένα ακόμα θέμα που εξετάστηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι η αξιολόγηση του ΣΔΕΠ του οργανισμού ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων του ΕΛΟΤ 1429. Δεδομένου ότι κατά τον έλεγχο, πολλές από τις διαδικασίες του ΣΔΕΠ είχαν ήδη ελεγχθεί, διορθωθεί και βρίσκονταν στην δεύτερη ή ακόμη και στην τρίτη έκδοσή τους, διαπιστώθηκε ότι το ΣΔΕΠ καλύπτει σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις του προτύπου. Με την πραγματοποίηση των διορθωτικών ενεργειών που προτάθηκαν, ο οργανισμός θα είναι έτοιμος να λάβει πιστοποίηση της διαχειριστικής του επάρκειας σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν πραγματοποιήθηκε επιτόπιος έλεγχος στον οργανισμό. Στο ερωτηματολόγιο του ΕΛΟΤ σημειώθηκαν τα σημεία των διαδικασιών του ΣΔΕΠ που προβλέπουν την κάλυψη των απαιτήσεων. Αυτό από μόνο του όμως δεν είναι αρκετό, καθώς πρέπει με τον επιτόπιο έλεγχο να διαπιστωθεί η ορθή εφαρμογή των όσων προβλέπονται.

Τέλος, προτάθηκαν δείκτες για την παρακολούθηση των έργων του οργανισμού και της λειτουργίας του ΣΔΕΠ. Η παρακολούθηση των δεικτών αυτών και η εξέτασή τους από τη Διοίκηση κατά τις προγραμματισμένες ανασκοπήσεις, θα βοηθήσει τον οργανισμό να μετρήσει τις επιδόσεις του, να εξετάσει και να αποκαλύψει τις αιτίες των προβλημάτων που εμφανίζονται, να λάβει μέτρα για την αντιμετώπισή τους, να υιοθετήσει πρακτικές που αποδεδειγμένα οδηγούν στην αποτελεσματική διαχείριση έργων, καθώς και να βελτιώσει τις επιδόσεις του στην διαχείριση και υλοποίηση έργων.

Προτιμήθηκαν ποσοτικοί δείκτες καθώς είναι πιο αξιόπιστοι από τους ποιοτικούς. Οι δείκτες πρέπει να εξετάζονται συνδυαστικά και όχι μεμονωμένα, για την εξαγωγή πληρέστερων και ασφαλέστερων συμπερασμάτων. Για ένα συγκεκριμένο έργο μπορούν να προταθούν και επιπλέον δείκτες με την επιφύλαξη ο αριθμός τους να παραμένει μικρός ώστε να είναι δυνατή και εύκολη η εξέτασή τους.

## Βιβλιογραφία

---



## Βιβλιογραφία

Anglia Ruskin University (ARU), χ.χ. . *Guide to the Harvard style of referencing*. [PDF] ARU. Διαθέσιμο στο : [http://libweb.anglia.ac.uk/referencing/files/Harvard\\_referencing.pdf](http://libweb.anglia.ac.uk/referencing/files/Harvard_referencing.pdf)

[Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2009]

Βέργας, Δ., 2008. *Οι αλλαγές του ISO 9001:2008*. [Online]. Διαθέσιμο στο : <http://quality.pblogs.gr/2008/12/oi-allages-toy-iso-9001-2008.html>

[Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2009]

Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ), 2009. *Η ΓΓΕΤ – αντικείμενο*. [Online] ΓΓΕΤ. Διαθέσιμο στο : [http://www.gsrt.gr/default.asp?V\\_ITEM\\_ID=101](http://www.gsrt.gr/default.asp?V_ITEM_ID=101)

[Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2009]

Dexter, H., 2009. *Flowcharting help page (tutorial)*. [Online]. (Ενημερωμένο στις 12 Σεπτεμβρίου 2009). Διαθέσιμο στο : <http://home.att.net/~dexter.a.hansen/flowchart/flowchart.htm>

[Πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2009]

Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων της Κυπριακής Δημοκρατίας (ΔΔΣ), 2008. Οδηγός βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων. [Online]. (Ενημερωμένο την 01 Ιανουαρίου 200).

Διαθέσιμο στο : [http://www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy/OHS-GR/HTML/index.html?7\\_4\\_9\\_setting\\_up\\_performance\\_indicators.htm](http://www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy/OHS-GR/HTML/index.html?7_4_9_setting_up_performance_indicators.htm)

[Πρόσβαση 15 Οκτωβρίου 2009]

Digital Library Federation (DLF), 2004, *Electronic resource management – appendix B: workflow diagram*. [Word document]. DFL. Διαθέσιμο στο : <http://www.diglib.org/pubs/dlf102/dlfermi0408appb.pdf>

[Πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2009]

Δρόσος, Κ., 2006. *Ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης ποιότητας κατά ISO 9001/2000 για την εταιρία ΑΒΙΣΣ Α.Ε.* . Διπλωματική εργασία. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), 2008α. *Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – απαιτήσεις για διεργασίες αξιολόγησης και αξιολογητές*. [PDF] ΕΛΟΤ. Διαθέσιμο στο : <http://www.pepdym.gr/upload/iso/elotsxedio.pdf>

[Πρόσβαση 20 Οκτωβρίου 2009]

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), 2008β. *Εγχειρίδιο Επιθεωρητή για το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008*. [PDF] ΕΛΟΤ. Διαθέσιμο στο :

[Πρόσβαση 20 Οκτωβρίου 2009]

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), 2008γ. *ΣΕΠ ΕΛΟΤ 1431-1 : Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης δημοσίων τεχνικών έργων υποδομής*. [PDF] ΕΛΟΤ. Διαθέσιμο στο : [http://dde.sdo.teilar.gr/files/news/uploaded/280/ELOT1431-1\\_v1\\_080801\\_DK.pdf](http://dde.sdo.teilar.gr/files/news/uploaded/280/ELOT1431-1_v1_080801_DK.pdf)

[Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2009]

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), 2008δ. *Γενικός κανονισμός αξιολόγησης και πιστοποίησης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας*. [PDF] ΕΛΟΤ. Διαθέσιμο στο : <http://www.elot.gr/grcertenvir.pdf>  
[Πρόσβαση 20 Σεπτεμβρίου 2009]

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), 2008ε. *ΣΕΠ ΕΛΟΤ 1429 : Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – απαιτήσεις*. [PDF] ΕΛΟΤ. Διαθέσιμο στο : <http://www.tedkna.gr/imgs/specials/files/sepelot1429ver1.pdf>  
[Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2009]

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), 2008στ. *Πιστοποίηση διαχειριστικής επάρκειας οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα*. [Online] ΕΛΟΤ. Διαθέσιμο στο : [http://www.elot.gr/464\\_ell\\_html.aspx](http://www.elot.gr/464_ell_html.aspx)  
[Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2009]

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), 2008ζ. ΕΛΟΤ. [Online] ΕΛΟΤ. Διαθέσιμο στο : [http://www.elot.gr/30\\_ELL\\_HTML.aspx](http://www.elot.gr/30_ELL_HTML.aspx)  
[Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2009]

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης(ΕΕτΕΕ), 2006. *Κανονισμός (ΕΚ) αριθ.1083/2006 του Συμβουλίου της 11<sup>ης</sup> Ιουλίου 2006 περί καθορισμού γενικών διατάξεων για το Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ταμείο Συνοχής και την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ)αριθ.1260/1999*. [PDF] ΕΕτΕΕ. Διαθέσιμο στο : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0025:EL:PDF>  
[Πρόσβαση 16 Σεπτεμβρίου 2009]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 2010 . *Νόμος υπ' αριθ. 3840 : αποκέντρωση, απλοποίηση και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007–2013 και άλλες διατάξεις*. [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : [http://epixeireite.duth.gr/files/fek\\_a53\\_010410.pdf](http://epixeireite.duth.gr/files/fek_a53_010410.pdf)  
[Πρόσβαση 22 Σεπτεμβρίου 2010]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 2009 . *Εφαρμογή του ελληνικού προτύπου ΕΛΟΤ 1429 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημόσιου χαρακτήρα – απαιτήσεις», των οδηγιών εφαρμογής του και της τεχνικής προδιαγραφής ΕΛΟΤ 1432 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – Απαιτήσεις για διεργασίες αξιολόγησης και αξιολογητές»,για την προγραμματική περίοδο 2007 – 2013*. [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : [http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/grafeiotypou/news/opis\\_news/kya\\_elot\\_16-09-2009.htm](http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/grafeiotypou/news/opis_news/kya_elot_16-09-2009.htm)  
[Πρόσβαση 22 Σεπτεμβρίου 2009]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 2008 . *Σύσταση και οργάνωση Ειδικής Υπηρεσίας στο Υπουργείο Ανάπτυξης με τίτλο «Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Εφαρμογής των δράσεων του Υπουργείου Ανάπτυξης στους τομείς της*

Ερευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (Ε.Τ.Α.Κ.). [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : [http://www.mou.gr/media/documents/hlektroniki\\_vivliothiki/espa\\_kya\\_systashs/efarmogis\\_3ey\\_antagonistikotita\\_fek.pdf](http://www.mou.gr/media/documents/hlektroniki_vivliothiki/espa_kya_systashs/efarmogis_3ey_antagonistikotita_fek.pdf) [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2009]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 2007α . *Νόμος υπ' αριθ.3614 : Διαχείριση, έλεγχος και εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007 – 2013.* [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : [http://www.edulll.gr/UserFiles/File/141532\\_N\\_3614\\_2007.pdf](http://www.edulll.gr/UserFiles/File/141532_N_3614_2007.pdf) [Πρόσβαση 17 Σεπτεμβρίου 2009]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 2007β . *Προεδρικό διάταγμα υπ' αριθμ.118 : Κανονισμός προμηθειών δημοσίου (Κ.Π.Δ.).* [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : [http://www.teilam.gr/eidikos\\_log/nomothesia/PD\\_1182007.pdf](http://www.teilam.gr/eidikos_log/nomothesia/PD_1182007.pdf) [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2009]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 2007γ . *Προεδρικό διάταγμα υπ' αριθμ.59 : Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/17/EK «περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών», όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε.* [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : [http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/services/elibrary/thesmiko\\_plaisio/dhm\\_sumbaseis/pd59.htm](http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/services/elibrary/thesmiko_plaisio/dhm_sumbaseis/pd59.htm) [Πρόσβαση 20 Σεπτεμβρίου 2009]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 2007δ . *Προεδρικό διάταγμα υπ' αριθμ.60 : Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/18/EK περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών, όπως τροποποιήθηκε με την Οδηγία 2005/51/EK της Επιτροπής και την Οδηγία 2005/75/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16ης Νοεμβρίου 2005).* [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : [http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/services/elibrary/thesmiko\\_plaisio/dhm\\_sumbaseis/pd60.htm](http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/services/elibrary/thesmiko_plaisio/dhm_sumbaseis/pd60.htm) [Πρόσβαση 20 Σεπτεμβρίου 2009]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 2005 . *Νόμος υπ' αριθ.3316 : ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής συναφών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις.* [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : <http://afroditi.uom.gr/rc/chapter4/20050100042.pdf> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2009]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 2002. *Νόμος υπ' αριθμ.2690: κύρωση του κώδικα διοικητικής διαδικασίας και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ Α' 45/9.3.1999).* [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : [http://www.mou.gr/media/documents/hlektroniki\\_vivliothiki/ethniko/p\\_d/pd4\\_02.pdf](http://www.mou.gr/media/documents/hlektroniki_vivliothiki/ethniko/p_d/pd4_02.pdf) [Πρόσβαση 22 Σεπτεμβρίου 2010]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 2001. *Νόμος υπ' αριθμ.2919: σύνδεση έρευνας και τεχνολογίας με την παραγωγή και άλλες διατάξεις.* [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : <http://www.astro.noa.gr/seeaa/downloads/2919.pdf>

[Πρόσβαση 22 Σεπτεμβρίου 2010]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 1999. *Προεδρικό διάταγμα υπ' αριθμ.327/ 1995 ΦΕΚ 176 Α' : Όροι και διαδικασίες για την ανάθεση της εκτέλεσης και τη χρηματοδότηση έργων, μελετών και υπηρεσιών, που προβλέπονται σε προγράμματα του Υπουργείου Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας.* [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : <http://2dim-spart.lak.sch.gr/anfiles/%CE%9D.2690-1999.pdf>  
[Πρόσβαση 22 Σεπτεμβρίου 2010]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 1995. *Προεδρικό διάταγμα υπ' αριθμ.327/ 1995 ΦΕΚ 176 Α' : Όροι και διαδικασίες για την ανάθεση της εκτέλεσης και τη χρηματοδότηση έργων, μελετών και υπηρεσιών, που προβλέπονται σε προγράμματα του Υπουργείου Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας.*  
[PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : [http://www.antonistatikotita.gr/epan/docrep//docs/OtherDocuments/Laws/PROEDRIKA\\_DIATAGMATA/PD\\_327\\_1995\\_FEK176A\\_1995/gr/download/PD\\_327\\_1995\\_FEK176A\\_1995.pdf](http://www.antonistatikotita.gr/epan/docrep//docs/OtherDocuments/Laws/PROEDRIKA_DIATAGMATA/PD_327_1995_FEK176A_1995/gr/download/PD_327_1995_FEK176A_1995.pdf)  
[Πρόσβαση 22 Σεπτεμβρίου 2010]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 1985. *Νόμος 1514/85: ανάπτυξη της επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας.* [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : [http://www.astro.noa.gr/seeaa/downloads/nomos1514\\_Kodikopoiisi.pdf](http://www.astro.noa.gr/seeaa/downloads/nomos1514_Kodikopoiisi.pdf)  
[Πρόσβαση 22 Σεπτεμβρίου 2010]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας (ΕτΚ), 1984. *Νόμος 1418/84 (ΦΕΚ-23Α'): δημόσια έργα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων.* [PDF] Αθήνα. Διαθέσιμο στο : [http://www.geoteepk.gr/nomothesia/N%201418\\_84%20Dimosia%20Erga.pdf](http://www.geoteepk.gr/nomothesia/N%201418_84%20Dimosia%20Erga.pdf)  
[Πρόσβαση 17 Σεπτεμβρίου 2009]

Hebb, N., 2006. *How to Create Flowcharts in Excel Series - Flowchart Symbols Defined: Flowchart Symbols and Their Meanings.* [Online]. Breeze Tree Software, LLC. Διαθέσιμο στο : <http://www.breezetre.com/article-excel-flowchart-shapes.htm>  
[Πρόσβαση 12 Σεπτεμβρίου 2009]

International Organization for Standardization (ISO), 2009. *About ISO.* [Online] Διαθέσιμο στο : <http://www.iso.org/iso/about.htm>  
[Πρόσβαση 17 Σεπτεμβρίου 2009]

Κανελλοπούλου, Α., 2003. *Συστήματα διαχείρισης ποιότητας : εφαρμογή προτύπου EN ISO 9001.* Διπλωματική εργασία. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Κολοκυθάς, Ν.Ι., 2005. *Ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης ποιότητας για τον εκδοτικό οίκο ΛΥΧΝΟΣ Ε.Π.Ε. .* Διπλωματική εργασία. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Κοτζαμάνης, Σ., 2007. *Δείκτες αποδοτικότητας: ακτινογραφία επιχείρησης ή κλάδου.* [Online] Αθήνα : Περιοδικό Χρήμα. Διαθέσιμο στο : <http://www.hrma.gr/article.asp?view=270&ref=259>  
[Πρόσβαση 17 Οκτωβρίου 2009]

Lawrence, E., 2001. *ISO 9000 and the public sector*. [PDF] Dubai Διαθέσιμο στο : <http://www.iso.org>

Λεώπουλος, Β., 2006. *Βοήθημα για το μάθημα Διοίκηση Ποιότητας : συστήματα διαχείρισης ποιότητας*. Αθήνα. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Ministry of Science and Technology of People's Republic of China (MoST), χ.χ. . *National High-tech R&D Program (863 Program)*. [Online]. Διαθέσιμο στο : [http://www.most.gov.cn/eng/programmes1/200610/t20061009\\_36225.htm](http://www.most.gov.cn/eng/programmes1/200610/t20061009_36225.htm)  
[Πρόσβαση 17 Οκτωβρίου 2009]

Ministry of Works of Bahrain (MoW), 2009 . *Quality Management System Launched at Ministry of Works*. [Online] (Δημοσίευση 23 Αυγούστου 2009). Διαθέσιμο στο : <http://www.works.gov.bh/default.asp?action=article&id=69>  
[Πρόσβαση 17 Οκτωβρίου 2009]

Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας(ΠΚτΠ), 2007. *Μελέτη Βελτίωσης Αποδοτικότητας των Επενδύσεων σε Τεχνολογίες Πληροφορικής στη Δημόσια Διοίκηση*. [PDF] Αθήνα: ΠΚτΠ. Διαθέσιμο στο : [http://www.observe.gr/files/meletes/MVA\\_D2\\_gr.pdf#13](http://www.observe.gr/files/meletes/MVA_D2_gr.pdf#13)  
[Πρόσβαση 17 Οκτωβρίου 2009]

Toor, SR, Ogunlana, SO, 2009, *Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects*. [PDF] Int J Project Manage. Διαθέσιμο στο : <http://www.sciencedirect.com>  
[Πρόσβαση 27 Οκτωβρίου 2009]

Υπουργείο Οικονομίας Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας (ΥΠΟΑΝ), 2010. *Ρυθμίσεις για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων της περιόδου 2007 – 2013*. [PDF] Αθήνα : ΥΠΟΑΝ. Διαθέσιμο στο : [http://www.edulll.gr/UserFiles/file/DIAXEIRISTIKH\\_EPARKHEIA/111424\\_YA\\_228\\_67\\_28.5.10.pdf](http://www.edulll.gr/UserFiles/file/DIAXEIRISTIKH_EPARKHEIA/111424_YA_228_67_28.5.10.pdf)  
[Πρόσβαση 22 Σεπτεμβρίου 2010]

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών(ΥΠΟΙΟ), χ.χ. . *Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007 – 2013*. [PDF] Αθήνα : ΥΠΟΙΟ. Διαθέσιμο στο : <http://www.espa.gr/Shared/Download.aspx?cat=attachments&type=Documents&fileid=88>  
[Πρόσβαση 16 Σεπτεμβρίου 2009]

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών(ΥΠΟΙΟ), 2008. *Εγκύκλιος «οδηγίες προς τις ΕΥΔ για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχων περιόδου 2007 – 2013 για το διάστημα μέχρι την έναρξη της εφαρμογής του ελληνικού προτύπου διοίκησης και διαχείρισης έργων (μεταβατική περίοδος)»*. [PDF] Αθήνα : ΥΠΟΙΟ. Διαθέσιμο στο : <http://www.espa.gr/Shared/Download.aspx?cat=attachments&type=Documents&fileid=88>  
[Πρόσβαση 19 Σεπτεμβρίου 2009]

Χατζηστέλιος, Γ., 2000. *Πιστοποίηση κατά ISO 9001 της εταιρίας Spray Pack A.B.E. . Διπλωματική εργασία*. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Χατζοπούλου, Α., 2006α. *Δημόσια έργα : εθνική και κοινοτική νομοθεσία και νομολογία*. Τόμος Α. Αθήνα : Παπασωτηρίου

Χατζοπούλου, Α., 2006β. *Δημόσια έργα : εθνική και κοινοτική νομοθεσία και νομολογία*. Τόμος Β. Αθήνα : Παπασωτηρίου

Χουσνή, Ε., 2009. *Η περιφερειακή πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης : οι περιφέρειες στο επίκεντρο*. [Online]. Διαθέσιμο στο : [http://www.eud-northaegean.gr/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67:2009-04-13-10-53-23&catid=2:newspress&Itemid=18](http://www.eud-northaegean.gr/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=67:2009-04-13-10-53-23&catid=2:newspress&Itemid=18)  
[Πρόσβαση 16 Σεπτεμβρίου 2009]