

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΤΕΛΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ	3
2.1 Βασικές Αρχές	3
2.2 Προσδιορισμός κριτηρίων	3
2.3 Απαιτήσεις κάλυψης των κριτηρίων	4
3. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΤΕΛΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ	6
3.1 Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας	6
3.2 Οργανωτική δομή	6
3.2.1 Οργανόγραμμα – Αρμοδιότητες μονάδων	7
3.2.2 Καταγραφή αρμοδιοτήτων ανά ρόλο – Διάκριση Αρμοδιοτήτων	13
3.2.3 Στελέχωση	16
3.3 Εγχειρίδιο διαδικασιών	19
3.3.1 Γενικές απαιτήσεις	19
3.3.2 Διαδικασίες τήρησης ισχύουσας νομοθεσίας	24
3.3.3 Προγραμματισμός έργων – ενεργειών	29
3.3.4 Διαδικασίες ανάθεσης έργου	29
3.3.5 Διαδικασίες παρακολούθησης της υλοποίησης πράξεων	35
3.3.6 Διαδικασίες ελέγχου - πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου/παραδοτέων	43
3.3.7 Διαδικασίες μηχανισμού ελέγχου	50
3.3.8 Διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης	52
3.3.9 Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου	55
3.4 Υλικοτεχνική Υποδομή	59
3.4.1 Εφαρμογή μηχανογραφικής λογιστικής	60
3.4.2 Ηλεκτρονική εφαρμογή παρακολούθησης έργων	61
3.4.3 Συστήματα διαχείρισης λειτουργιών	62
3.4.4 Τεχνική υποστήριξη υποδομής	64
3.4.5 Χώροι/τρόποι ασφαλούς τήρησης – φύλαξης πληροφοριών	64
3.4.6 Τυποποιημένα έντυπα	65
4. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	66

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν κείμενο εκπονήθηκε στα πλαίσια της «**Σύμβασης Ανάθεσης Υπηρεσιών Συμβούλου υποστήριξης της Διαχειριστικής Αρχής του ΚΠΣ στη βελτίωση των Συστημάτων Διαχείρισης και Ελέγχου των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΚΠΣ 2000-2006, των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών και του Ταμείου Συνολής και στην προσαρμογή αυτών για την περίοδο 2007-2013**» μεταξύ του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και ειδικότερα της Ειδικής Υπηρεσίας Συντονισμού της Εφαρμογής των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΥΣ) και της ένωσης εταιριών ICAP ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ, ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ/ KPMG ΚΥΡΙΑΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.

2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΤΕΛΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ

2.1 Βασικές Αρχές

Η επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των Τελικών Δικαιούχων βασίζεται τόσο στην εθνική και κοινοτική νομοθεσία, όσο και στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου και Εσωτερικού Ελέγχου. Κατά συνέπεια, στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ελάχιστες απαιτήσεις οι οποίες θα πρέπει να καλύπτονται από τους ΤΔ έτσι ώστε να μπορούν να αποδείξουν την διαχειριστική επάρκειά τους, σε μία οριζόντια τοποθέτηση. Εξυπακούεται ότι η εξειδίκευση των κριτηρίων σε διάφορες κατηγορίες ΤΔ σχετίζεται άμεσα και εξαρτάται από το αντικείμενο λειτουργίας τους, από την κείμενη νομοθεσία, αλλά και από τα πεδία εμπλοκής τους στο ΚΠΣ. Πρέπει να σημειωθεί ότι η οριζόντια προσέγγιση βασίζεται στη λογική της προσπάθειας τυποποίησης των κριτηρίων, της τεκμηρίωσης και των χαρακτηριστικών που θα αξιολογούνται, με την κατάλληλη προσαρμογή ανά κατηγορία ΤΔ κατά την κάθετη προσέγγιση (π.χ. ύπαρξη διαδικασίας διαχείρισης έργων με τυποποιημένα γενικά βήματα, αλλά με διαφοροποιήσεις ως προς την εφαρμοζόμενη νομοθεσία ανά περίπτωση).

2.2 Προσδιορισμός κριτηρίων

Η επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης / πιστοποίησης των ΤΔ βασίζεται στις εξής αρχές:

- Τα κριτήρια θα πρέπει να καλύπτουν πλήρως όλες τις κανονιστικές / νομοθετικές απαιτήσεις.
- Τα κριτήρια θα πρέπει στο μέγιστο βαθμό να οδηγούν σε μία τυποποίηση δομής διαδικασιών λειτουργίας και εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να είναι δυνατή η αντικειμενική, συνεπής και ορθή αξιολόγηση των ΤΔ.
- Τα κριτήρια θα πρέπει να οδηγούν στην επιλογή ΤΔ οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να υλοποιούν τις υποχρεώσεις τους με πληρότητα, συνέπεια, διαφάνεια, αξιοπιστία και ορθότητα.
- Τα κριτήρια θα πρέπει να καλύπτουν τις ελάχιστες δυνατές προϋποθέσεις για την αξιολόγηση / πιστοποίηση των ΤΔ.

2.3 Απαιτήσεις κάλυψης των κριτηρίων

Τα κριτήρια αξιολόγησης προκειμένου να επιβεβαιωθεί η διαχειριστική επάρκεια των υποψήφιων Τελικών Δικαιούχων (ή Δικαιούχων με βάση την ορολογία της Δ' Προγραμματικής Περιόδου), όπως διαμορφώθηκαν με βάση τις κανονιστικές απαιτήσεις και τα διεθνή πρότυπα ελέγχου αφορούν: το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας, την οργανωτική δομή – στελέχωση, την ύπαρξη διαδικασιών λειτουργίας και εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την υλικοτεχνική υποδομή.

Γίνεται ωστόσο σαφές ότι η εφαρμογή των κριτηρίων μπορεί να λάβει υπόψη της την ιδιαιτερότητα των εμπλεκόμενων περιπτώσεων δηλαδή των επί μέρους κατηγοριών ΤΔ. **Αυτό σημαίνει ότι κάθε υποψήφιος ΤΔ θα πρέπει να μπορεί να τεκμηριώσει ότι διαθέτει τον τρόπο κάλυψης κάθε κριτηρίου, είτε χρησιμοποιώντας τις υφιστάμενες δομές (είτε του οργανισμού ή του φορέα στον οποίο ανήκει, είτε τις δικές του), είτε προτείνοντας μία συγκεκριμένη προσέγγιση που θα συνάδει με το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του.**

Ειδικότερα, κάποια επιμέρους σημαντικά στοιχεία των κριτηρίων αξιολόγησης που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με ειδικό τρόπο είναι τα επόμενα:

- **Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου:** Στις περιπτώσεις που κάποιοι ΤΔ διαθέτουν τέτοιες μονάδες που μπορούν να παίξουν αντίστοιχο ρόλο, τότε είναι προφανές ότι δεν θα χρειασθεί να δημιουργήσουν κάποια νέα μονάδα. Σημαντικό ανάλογο παράδειγμα είναι τα Υπουργεία τα οποία διαθέτουν Διεύθυνση Επιθεώρησης η οποία μπορεί να κάνει εσωτερικούς ελέγχους. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ιδιαίτερος ότι η παρουσία μίας μονάδας ελέγχου, ανεξαρτήτως της ονομασίας της θα πρέπει να παίζει ενεργό ρόλο. Στις περιπτώσεις που οι εξωτερικοί έλεγχοι διαπιστώσουν ότι η παρουσία της είναι τυπική, τότε θα υπάρξουν ερωτηματικά ως προς την ορθή λειτουργία του ΣΔΕ του αντίστοιχου ΤΔ. Το γεγονός αυτό θα οδηγήσει σε περισσότερους εξωτερικούς ελέγχους αυξάνοντας το συνολικό κόστος διαχείρισης και ελέγχου και επιβαρύνοντας τουλάχιστον την Αρχή Ελέγχου με πρόσθετους ελέγχους (ειδικά στην περίπτωση που θα διαπιστωθούν και παρατυπίες). Στις περιπτώσεις που ο ΤΔ είναι πολύ μικρός για να διαθέτει μία μονάδα εσωτερικού ελέγχου και διαχειρίζεται έργα μικρού π/υ, τότε μπορεί να απασχολεί ένα άτομο ως εσωτερικό ελεγκτή, υπό την προϋπόθεση βέβαια της τήρησης όλων των όρων ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας και ορθότητας των εσωτερικών ελέγχων. Τέλος, στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει ούτε αυτή η δυνατότητα, ο ενδιαφερόμενος ΤΔ μπορεί να χρησιμοποιήσει υπηρεσίες εξωτερικών ελεγκτών (ουσιαστικά θα αναθέτει το ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή

υπεργολαβικά σε ένα εξωτερικό φορέα και πάλι υπό την προϋπόθεση της τήρησης όλων των αρχών που θέτουν τα διεθνή πρότυπα). Στην τελευταία περίπτωση, ο ενδιαφερόμενος φορέας θα πρέπει να διαθέτει προϋπολογισμό για την αντίστοιχη δαπάνη.

- **Νομική υποστήριξη:** Η ύπαρξη νομικής υποστήριξης αντιμετωπίζεται κατ' αναλογία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου που αναφέρθηκε παραπάνω, δηλαδή, εφόσον η δομή και η λειτουργία ενός ΤΔ του επιτρέπει να χρησιμοποιήσει μία άλλη υπηρεσία του ίδιου φορέα ή άλλον φορέα, υπό την προϋπόθεση πάντα της πραγματικής δυνατότητας χρήσης νομικών υπηρεσιών υποστήριξης, τότε μπορούν να καλυφθεί η σχετική απαίτηση.
- **Πληροφοριακά συστήματα / κάλυψη λογιστικής παρακολούθησης με χρήση αντίστοιχων συστημάτων:** Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων καταρχήν από τους ΟΤΑ θεωρείται γενικότερα ως απολύτως αναγκαία, δεδομένων των διεθνών υποχρεώσεων της χώρας (*eEurope 2005* - ηλεκτρονική διακυβέρνηση, i2010, ψηφιακή σύγκλιση, αντιμετώπιση ψηφιακού χάσματος, κ.λπ.). Το γεγονός αυτό έχει ήδη αρχίσει να γίνεται πράξη μέσω των δράσεων για την ψηφιακή αυτοδιοίκηση που χρηματοδοτούνται από το Γ' ΚΠΣ. Στο πλαίσιο αυτό, επομένως, η χρήση πληροφοριακών συστημάτων θα δώσει μεγαλύτερη λειτουργική υποστήριξη στους ΟΤΑ. Γενικότερα, ως προς τα συστήματα διαχείρισης λειτουργιών, είναι σημαντικό να υπάρχουν ηλεκτρονικά συστήματα παρακολούθησης των έργων, με άμεση δυνατότητα διασύνδεσης με το ΟΠΣ του ΥΠΟΙΟ. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η διαχείριση των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα. Κι εδώ, ωστόσο, μπορεί να γίνει προσαρμογή των ήδη υπαρχόντων συστημάτων (π.χ. πληροφοριακά συστήματα Υπουργείων). Από την άποψη της ηλεκτρονικής λογιστικής παρακολούθησης, τώρα, θα πρέπει να ισχύει για όλους τους ΤΔ ότι η εφαρμογή της θα δώσει μεγαλύτερη δυνατότητα διαφάνειας, αξιοπιστίας και διευκόλυνσης τήρησης στοιχείων. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις περιπτώσεις που δεν ισχύει το ΕΓΛΣ, οπότε η τήρηση στοιχείων βάσει ενός οργανωμένου και συστηματικού τρόπου θα διευκολύνει τόσο τους ΤΔ, όσο και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους.

3. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΤΕΛΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ

3.1 Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας

Βασική προϋπόθεση για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας του υποψήφιου Τελικού Δικαιούχου είναι η συμβατότητα του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας του με το κοινοτικό δίκαιο σε σχέση με τα προς υλοποίηση έργα.

Το θεσμικό και λοιπό κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του Τελικού Δικαιούχου θα πρέπει:

- Να προβλέπει σχετική αρμοδιότητα υλοποίησης από το φορέα των συγκεκριμένων έργων τα οποία σχεδιάζει να υλοποιήσει στα πλαίσια των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων της 4^{ης} Προγραμματικής Περιόδου
- Να είναι συμβατό με το κοινοτικό δίκαιο σε ότι αφορά στις διαδικασίες ανάθεσης, υλοποίησης, διαχείρισης και παρακολούθησης έργων

Για την αποτροπή καθυστερήσεων στην υλοποίηση των έργων και κυρίως για την αποφυγή φαινομένων ασυμβατότητας σε ότι αφορά στις εφαρμοζόμενες διαδικασίες με πιθανές επιπτώσεις στη νομιμότητα και κανονικότητα των δαπανών των υλοποιούμενων πράξεων, θεωρείται σκόπιμη η εξαρχής (πριν την ένταξη) εξέταση της συμμόρφωσης του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας ενός ΤΔ με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο υλοποίησης των συγχρηματοδοτούμενων πράξεων.

3.2 Οργανωτική δομή

Σημαντική παράμετρος για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας του υποψήφιου φορέα προκειμένου να αναλάβει το ρόλο του Τελικού Δικαιούχου είναι η οργανωτική δομή και η γενικότερη επάρκεια τόσο σε ότι αφορά τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, όσο και σε ότι αφορά τη στελέχωση του φορέα.

Ειδικότερα για την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων από το Φορέα κρίνονται απαραίτητα τα εξής:

- Υπαρξη εγκεκριμένου οργανογράμματος, ανάλογα με το είδος του φορέα, στο οποίο θα αποτυπώνονται με σαφήνεια οι οργανωτικές μονάδες του φορέα και οι σχετικές αρμοδιότητες ανά οργανωτική μονάδα. Η οργανωτική αυτή δομή του φορέα θα πρέπει να υποστηρίζει πλήρως το σύνολο των απαραίτητων λειτουργιών και διαδικασιών υλοποίησης των συγχρηματοδοτούμενων πράξεων.
- Σαφής περιγραφή καθηκόντων και προδιαγραφών ανά ρόλο, ώστε να διασφαλίζεται η απαιτούμενη διάκριση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, όπως

επιβάλλεται από τους κανονισμούς χρηματοδότησης και το εθνικό θεσμικό πλαίσιο που διέπει την υλοποίηση κάθε κατηγορίας πράξης, αλλά και με βάση τις απαιτήσεις για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

- Επάρκεια στελέχωσης (ποιοτική και ποσοτική) της οργανωτικής δομής του φορέα, η οποία θα πρέπει να είναι τέτοια που να εξασφαλίζει την απρόσκοπτη υλοποίηση αυτών των λειτουργιών-διαδικασιών για κάθε επιμέρους πράξη που αναλαμβάνει ο φορέας.

3.2.1 Οργανόγραμμα – Αρμοδιότητες μονάδων

3.2.1.1 Ύπαρξη εγκεκριμένου οργανογράμματος

Ο υποψήφιος Τελικός Δικαιούχος ανεξάρτητα από το μέγεθος και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του θα πρέπει να διαθέτει εγκεκριμένο οργανόγραμμα, στο οποίο να προσδιορίζεται με σαφήνεια η οργανωτική του δομή και οι αρμοδιότητες ανά οργανική μονάδα. Ακόμα θα πρέπει να καλύπτονται οι απαιτήσεις συντονισμού, συνεργασίας, ενημέρωσης και αποτύπωσης λειτουργικών ροών μεταξύ των μονάδων, προκειμένου να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των επιτελούμενων λειτουργιών.

Ανεξάρτητα από την κατηγορία πράξεων που υλοποιεί ή προτίθεται να υλοποιήσει ο φορέας, η οργανωτική δομή του θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τον απαιτούμενο αριθμό διακριτών οργανικών μονάδων οι οποίες διασφαλίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης έργων. Ειδικότερα οι μονάδες αυτές θα πρέπει να επαρκούν για τη διεκπεραίωση των απαιτούμενων λειτουργιών για τη νόμιμη, κανονική και ορθή υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων πράξεων.

Κατ' ελάχιστον, στην οργανωτική δομή του φορέα θα πρέπει να αποτυπώνονται οι ακόλουθες μονάδες/αρμοδιότητες:

1. Μονάδα αρμόδια για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση έργων
2. Μονάδα αρμόδια για την οικονομική διαχείριση των έργων
3. Μονάδα (ή ανάλογα με το μέγεθος του φορέα αρμοδιότητα) εσωτερικού ελέγχου
4. Νομική υποστήριξη (η οποία εναλλακτικά θα μπορεί να παρέχεται και από εξωτερικό φορέα ή και φυσικό πρόσωπο).

Οι λειτουργίες και οι αρμοδιότητες των μονάδων αυτών παρουσιάζονται στη συνέχεια κάτω από ενδεικτικούς τίτλους.

3.2.1.2 Μονάδα Προγραμματισμού και Υλοποίησης Έργων/Πράξεων

Η μονάδα Προγραμματισμού και Υλοποίησης Έργων είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των πράξεων και ειδικότερα για το σχεδιασμό, την ωρίμανση, την ανάθεση, έως την παρακολούθηση της υλοποίησης, την πιστοποίηση της ολοκλήρωσης και την παραλαβή του έργου.

Ανάλογα με το πλήθος και τη συνθετότητα των έργων που υλοποιεί σε ετήσια βάση ο ΤΔ, η μονάδα μπορεί να οργανώνεται σε επιμέρους τμήματα τα οποία αναλαμβάνουν υπολειτουργίες όπως οι επόμενες:

- Προγραμματισμός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός
- Προμήθειες και Δημόσιες Συμβάσεις
- Λειτουργικός και Τεχνικός Σχεδιασμός (Μελέτες κλπ.)
- Διαχείριση και Παρακολούθηση της Υλοποίησης (Φυσικό και Οικονομικό Αντικείμενο)
- Διαχείριση και Έλεγχος Ποιότητας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ενδεικτικά οι αρμοδιότητες της αρμόδιας για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των έργων μονάδας:

- Προγραμματισμός των δράσεων
- Παρακολούθηση της ισχύουσας νομοθεσίας
- Εναρμόνιση των διαδικασιών που εφαρμόζονται από την Μονάδα με την ισχύουσα νομοθεσία
- Κατάρτιση ετήσιου σχεδίου δράσεων-έργων, εκτίμηση προϋπολογισμού και σχεδίου χρηματοδότησης έργων
- Προετοιμασία υλοποίησης δράσεων, ενέργειες ωρίμανσης έργων
- Κατάρτιση τευχών διακηρύξεων / δημοπράτησης έργων
- Διενέργεια διαγωνισμών επιλογής αναδόχου
- Κατάρτιση συμβάσεων σε συνεργασία με το νομικό τμήμα
- Τήρησης φακέλου έργου
- Κατάρτιση και παρακολούθηση σχεδίου υλοποίησης έργου
- Παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος έργου
- Καθορισμός και παρακολούθηση δεικτών υλοποίησης έργου

- Επικοινωνία με λοιπούς φορείς σχετικά με την πρόοδο του έργου (π.χ. Διαχειριστική Αρχή):
 - ο Κατάρτιση και διαβίβαση εκθέσεων / αναφορών
 - ο Αποστολή τριμηνιαίων δελτίων
 - ο Κοινοποίηση εγγράφων που αφορούν τις πράξεις στη ΔΑ
 - ο Ενημέρωση ΔΑ για τυχόν τροποποίηση έργου, διαφοροποίησης συνθηκών υλοποίησης, χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
- Εφαρμογή των διαδικασιών ελέγχου και πιστοποίησης του φυσικού αντικειμένου του έργου και ειδικότερα:
 - ο Έλεγχος και πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου (ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος)
 - ο Έλεγχος της υλοποίησης των συμβατικών υποχρεώσεων των αναδόχων μέσω κατάλληλης μεθοδολογίας
 - ο Διενέργεια επιτόπιων και διοικητικών ελέγχων
- Εφαρμογή και έλεγχος εφαρμογής των διατάξεων δημοσιοποίησης / δημοσιότητας
- Διαχείριση και ανάλυση κινδύνων που σχετίζονται με την υλοποίηση των πράξεων, αλλά και του ετήσιου σχεδίου
- Συνεργασία με εξωτερικούς ελέγχους:
 - ο Παροχή εγγράφων, δικαιολογητικών ή στοιχείων πράξης σε εθνικούς ή ελεγκτικούς μηχανισμούς
 - ο Αποδοχή επιτόπιων ελέγχων από τα αρμόδια ελεγκτικά όργανα
 - ο Ενημέρωση αναδόχου για τις υποχρεώσεις του ως προς την αποδοχή ελέγχων
- Εφαρμογή συστήματος τήρησης εγγράφων / δικαιολογητικών υλοποίησης για το απαιτούμενο με βάση το θεσμικό πλαίσιο χρονικό διάστημα μετά τη λήξη του έργου

3.2.1.3 Μονάδα Οικονομικής Διαχείρισης Έργων

Η μονάδα Οικονομικής Διαχείρισης είναι αρμόδια για την διαχείριση του οικονομικού αντικειμένου του έργου, από την εξασφάλιση των απαιτούμενων πιστώσεων για την υλοποίηση των έργων έως τη διενέργεια των πληρωμών και την τήρηση των

απαιτούμενων κατά περίπτωση διαδικασιών του κυκλώματος λογιστικής παρακολούθησης αυτών και σχετικών εγγραφών (προϋπολογισμοί, χρεώσεις, πιστώσεις, ενταλματοποίηση δαπανών, κλπ.), ώστε να εξασφαλίζεται η νομιμότητα και κανονικότητα των πραγματοποιούμενων δαπανών, καθώς και η τήρηση επαρκούς διαδρομής ελέγχου.

Επιπλέον, από κοινού με τη Μονάδα Προγραμματισμού και Υλοποίησης Πράξεων, η Μονάδα αυτή παρακολουθεί και το οικονομικό αντικείμενο των υλοποιούμενων έργων.

Ενδεικτικές αρμοδιότητες της Μονάδας Οικονομικής Διαχείρισης έργων είναι οι επόμενες:

- Εναρμόνιση των σχετικών με τη Μονάδα διαδικασιών με την ισχύουσα νομοθεσία
- Διενέργεια των απαραίτητων ενεργειών για την εξασφάλιση πιστώσεων για την υλοποίηση του έργου (κατά περίπτωση εγγραφή της πράξης στο ΠΔΕ, κ.λπ.)
- Στην περίπτωση των έμμεσων πληρωμών τακτική ενημέρωση (υποβολή στοιχείων κίνησης του τραπεζικού λογαριασμού) στην ΔΑ και στην ΑΠ
- Τεκμηρίωση της διαδρομής ελέγχου
- Δημοσιονομικός έλεγχος (νομιμότητας και κανονικότητας) των πληρωμών της πράξης
- Διασφάλιση επιλεξιμότητας των δαπανών στην περίπτωση συγχρηματοδοτούμενου έργου (π.χ. οι δηλωθείσες δαπάνες αφορούν μόνο δαπάνες που έγιναν εντός της επιλέξιμης περιόδου, διασφάλιση ότι οι πραγματοποιηθείσες δαπάνες και μόνο αυτές υποβάλλονται προς χρηματοδότηση, κλπ.)
- Διενέργεια των πληρωμών του έργου με βάση τη σχετική διαδικασία (η πληρωμή του αναδόχου γίνεται στο συντομότερο δυνατό διάστημα, η πληρωμή του αναδόχου γίνεται στο σύνολο της πληρωμής χωρίς καμία μείωση ή επιπλέον χρέωση).
- Καταχώρηση εισπράξεων / πληρωμών στο λογιστικό σύστημα του φορέα με βάση το προβλεπόμενο σύστημα λειτουργίας
- Τήρηση των ειδικών απαιτήσεων στην περίπτωση συγχρηματοδοτούμενου έργου:
 - ο Τήρηση ξεχωριστής λογιστικής μερίδας, ή φακέλου όπου απαιτείται

- ο Σύνταξη και Υποβολή προς τη ΔΑ των ΜΔΔΔ σε συνεργασία για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα
- ο Τήρηση ανεξάρτητου τραπεζικού λογαριασμού για το έργο
- Ασφαλής τήρηση αρχείων και προστασία της πρόσβασης σε αυτά από μη εξουσιοδοτημένα όργανα / φυσικά πρόσωπα.
- Αποδοχή επιτόπιων ελέγχων από τα αρμόδια ελεγκτικά όργανα και παροχή εγγράφων, δικαιολογητικών και στοιχείων πράξεων σε εθνικούς ή κοινοτικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς.

3.2.1.4 Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι αρμόδια για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του φορέα.

Όπως όλα τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, ή ύπαρξη και λειτουργία του έχει προληπτικό χαρακτήρα και στοχεύει στην επαλήθευση της συνεχούς καταλληλότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του τρόπου λειτουργίας του φορέα και επιπλέον στη διαμόρφωση και παρακολούθηση της εφαρμογής διορθωτικών – προληπτικών ενεργειών για την αποφυγή ή εξάλειψη προβλημάτων και δυσλειτουργιών.

Η ύπαρξη μονάδας ή κατά περίπτωση αρμοδιότητας Εσωτερικού Ελέγχου κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να διασφαλίζεται και να επιβεβαιώνεται η αξιοπιστία του φορέα.

Ενδεικτικά κάποιες από τις αρμοδιότητες της μονάδας παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Η ανάπτυξη και αναθεώρηση του εγχειριδίου εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τους ισχύοντες στόχους και πολιτικές
- Η κατάρτιση προγραμματισμού επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τις προβλεπόμενες από το εγχειρίδιο διαδικασίες
- Η υλοποίηση προγράμματος επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου
- Η καταγραφή και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων – πορισμάτων επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου
- Ο έλεγχος της εναρμόνισης των Μονάδων του ΤΔ με την κείμενη νομοθεσία
- Η διαμόρφωση προτάσεων για ανάληψη διορθωτικών προληπτικών ενεργειών επί τη βάση των αποτελεσμάτων των ελέγχων και των διατυπωμένων στόχων του συστήματος υλοποίησης έργων του ΤΔ

- Η διαμόρφωση έκθεσης σε ετήσια βάση ή και συχνότερα, αν κρίνεται απαραίτητο, η οποία θα αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του συστήματος υλοποίησης έργων από τον ΤΔ και η υποβολή της στον αρμόδιο εποπτικό οργανισμό του εσωτερικού ελέγχου.
- Η ασφαλής τήρηση αρχείων και η προστασία της πρόσβασης σε αυτά από μη εξουσιοδοτημένα όργανα/φυσικά πρόσωπα
- Η αποδοχή επιτόπιων ελέγχων από τα αρμόδια ελεγκτικά όργανα και η παροχή εγγράφων, δικαιολογητικών και στοιχείων πράξεων σε εθνικούς ή κοινοτικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς

Επισημαίνεται ότι, όπως έχει ήδη αναφερθεί και προηγουμένως, ανάλογα με το μέγεθος του φορέα ή/και το ύψος του π/υ των έργων που διαχειρίζεται, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να εκτελείται από διακριτή οργανωτική μονάδα ή από άτομα επιφορτισμένα με αυτή την αρμοδιότητα, υπό την προϋπόθεση πάντα της λειτουργικής ανεξαρτησίας ελεγκτή/ελεγχόμενων. Ειδικότερα για περιπτώσεις Τελικών Δικαιούχων που η ευρύτερη οργανωτική τους δομή προβλέπει την ύπαρξη μονάδας με ελεγκτικές αρμοδιότητες (π.χ. Δ/νση Επιθέωσης Υπουργείου), η άσκηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ανατεθεί σε αυτήν, εξασφαλίζοντας μικρότερο χρόνο προσαρμογής του Τελικού Δικαιούχου αναφορικά με τη συγκεκριμένη απαίτηση, αλλά και διασφάλιση της ποιότητας του ελεγκτικού έργου.

3.2.1.5 Μονάδα Νομικής Υποστήριξης

Η μονάδα της Νομικής Υποστήριξης επιλαμβάνεται της απαραίτητης νομικής υποστήριξης του φορέα σε όλα τα θέματα που σχετίζονται κατά περίπτωση με το έργο, όπως δημόσιες συμβάσεις, κρατικές ενισχύσεις, εξάλειψη ανισοτήτων, ισότητα, περιβάλλον, επιλεξιμότητα δαπανών, τήρηση των διαδικασιών που προβλέπονται στο εθνικό και κοινοτικό δίκαιο.

Σημειώνεται ότι η παροχή νομικής υποστήριξης δεν πραγματοποιείται απαραίτητα μέσω μιας μονάδας οργανικά ενταγμένης στην οργανωτική δομή του φορέα, αλλά μπορεί να υλοποιείται και ως παρεχόμενη υπηρεσία από άλλη υπηρεσία του ίδιου φορέα αλλά και από εξωτερικό σύμβουλο – νομικό, υπό την προϋπόθεση πάντα της πραγματικής δυνατότητας χρήσης νομικών υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών του φορέα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι για περιπτώσεις που ο Τελικός Δικαιούχος είναι Υπηρεσία Υπουργείου, η νομική υποστήριξη μπορεί να παρέχεται από άλλη Υπηρεσία που εντάσσεται στην ευρύτερη οργανωτική δομή του Υπουργείου.

Ενδεικτικά οι αρμοδιότητες του παρέχοντος τη νομική υποστήριξη είναι οι επόμενες:

- Παρακολούθηση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου (νομικού και κανονιστικού) που αφορά την υλοποίηση των πράξεων που έχει αναλάβει ο ΤΔ και σχετική ενημέρωσή του. Ειδικότερα δε σε θέματα που άπτονται στα παρακάτω:
 - ο Δημόσιες συμβάσεις
 - ο Κρατικές ενισχύσεις
 - ο Εξάλειψη ανισοτήτων
 - ο Ισότητα
 - ο Περιβάλλον
 - ο Επιλεξιμότητα δαπανών
- Παροχή γνωμοδοτήσεων νομικού περιεχομένου για οποιοδήποτε θέμα σχετικό με την υλοποίηση και διαχείριση των έργων που υλοποιεί ή προτίθεται να υλοποιήσει ο φορέας και για το οποίο θα ζητηθεί υποστήριξη από τις μονάδες που είναι αρμόδιες για αυτό όπως:
 - ο Θεσμικό πλαίσιο υλοποίησης έργου
 - ο Διαδικασία επιλογής αναδόχου - Τεύχη Δημοπράτησης
 - ο Σύναψη σύμβασης
 - ο Κυρώσεις κλπ.

3.2.2 Καταγραφή αρμοδιοτήτων ανά ρόλο – Διάκριση Αρμοδιοτήτων

3.2.2.1 Καταγραφή αρμοδιοτήτων ανά ρόλο

Απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να διασφαλίζεται η αποδοτική λειτουργία του φορέα είναι η σαφής καταγραφή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων ανά ρόλο.

Η κατανομή των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να γίνει λαμβάνοντας υπόψη τις απαραίτητες διακρίσεις καθηκόντων, όπως αυτές προκύπτουν από τους κανονισμούς χρηματοδότησης και τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Ακόμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις συντονισμού, συνεργασίας και ενημέρωσης μεταξύ ρόλων, προκειμένου να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των επιτελούμενων λειτουργιών.

Η καταγραφή αρμοδιοτήτων θα πρέπει να εξειδικεύεται με σαφήνεια σε επίπεδο ρόλου (όχι απαραίτητα θέσης εργασίας).

Κατ' ελάχιστον θα πρέπει να προσδιορίζονται σαφώς:

- Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του υπευθύνου για την διεκπεραίωση των πληρωμών ανάλογα με το είδος του φορέα (κατά περίπτωση υπόλογος, υπεύθυνος πληρωμών οικονομικής διεύθυνσης)
- Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των υπευθύνων για την έγκριση των δηλώσεων δαπανών (ΜΔΔΔ) που υποβάλλονται στη διαχειριστική αρχή.
- Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των υπευθύνων για την έγκριση των αναφορών προόδου του φυσικού αντικειμένου (ΤΔΠ) που υποβάλλονται στη διαχειριστική αρχή
- Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των υπευθύνων για την πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου του έργου.

3.2.2.2 Σαφής καταγραφή εξουσιοδοτήσεων υπογραφής και εγκρίσεων

Επιπλέον, κατά την καθορισμό των αρμοδιοτήτων-καθηκόντων κάθε ρόλου θα εξειδικεύονται οι εξουσιοδοτήσεις υπογραφής και εγκρίσεων για κάθε επίπεδο. Οι εξουσιοδοτήσεις αυτές θα πρέπει να είναι σε αντιστοιχία με τα στάδια και τις αρμοδιότητες υπογραφής και εγκρίσεων όπως αποτυπώνονται στο εγχειρίδιο διαδικασιών λειτουργίας.

Ουσιαστικά, η σαφής καταγραφή εξουσιοδοτήσεων υπογραφής και εγκρίσεων για διάφορα επίπεδα, έχει ως στόχο τα εξής:

- Διασφάλιση του ελέγχου των δαπανών (είδος, ύψος, αναγκαιότητα), αλλά και των αποφάσεων για την ανάληψη μέτρων ή πρωτοβουλιών που σχετίζονται με διοικητικού / λειτουργικού χαρακτήρα πράξεις (π.χ. επιβολή διορθωτικών μέτρων, βελτίωση λειτουργικής διαδικασίας)
- Διασφάλιση ότι, μέσω της απόδοσης εξουσιοδοτήσεων σε διάφορα διοικητικά επίπεδα (ανάλογα με το είδος και το ύψος της δαπάνης ή του χαρακτήρα της απόφασης), προωθείται ταυτοχρόνως η υπευθυνότητα, ευελιξία, η παραγωγικότητα, αλλά και η εμπλοκή των υψηλότερων διοικητικών επιπέδων μόνο σε περιπτώσεις που πράγματι υπάρχει ουσιαστικός λόγος.
- Διασφάλιση της δυνατότητας λήψης γρήγορων αποφάσεων (δεδομένου ότι δεν απαιτείται να συσσωρευούνται όλες οι υποθέσεις στα ανώτατα όργανα διοίκησης).

Κατά συνέπεια, η συγκεκριμένη πρόβλεψη, σε συνδυασμό με τη θέσπιση χρονοδιαγραμμάτων για τη λήψη αποφάσεων στα διάφορα επίπεδα, μπορεί να προωθήσει σημαντικά την επίσπευση λήψης αποφάσεων και υλοποίησης δράσεων από μέρους των ΤΔ.

3.2.2.3 Διάκριση καθηκόντων

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του φορέα είναι η λήψη των απαιτούμενων μέτρων προκειμένου να διασφαλίζεται η διάκριση καθηκόντων μεταξύ ρόλων που επιτελούν σαφώς διακριτές λειτουργίες, ώστε να διασφαλίζεται η νομιμότητα και η κανονικότητα των δαπανών.

Η διάκριση καθηκόντων όπως ήδη αναφέρεται θα πρέπει να πιστοποιείται από τις καταγεγραμμένες αρμοδιότητες – καθήκοντα των διαφόρων ρόλων του οργανισμού.

Ενδεικτικά αναφέρεται:

- Σαφής διάκριση καθηκόντων μεταξύ των ατόμων που ασκούν καθήκοντα εσωτερικού ελέγχου και των ατόμων που εμπλέκονται στις λειτουργίες του φορέα
- Σαφής διάκριση καθηκόντων μεταξύ των αρμοδίων για την επιλογή των έργων, των αρμοδίων για την πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου και των αρμοδίων για την πληρωμή.

Επιπλέον η απαιτούμενη διάκριση καθηκόντων θα πρέπει να αποτυπώνεται σαφώς στο εγχειρίδιο διαδικασιών του φορέα με σαφή αναφορά του αρμοδίου για την εκτέλεση ενέργειας αλλά και του αρμοδίου για την έγκριση της κάθε ενέργειας προκειμένου να διεκπεραιωθούν οι λειτουργίες του φορέα. Για την ορθή κάλυψη της ανάγκης αυτής, θα πρέπει να ισχύουν τα επόμενα:

- Σαφής καταγραφή των λειτουργιών στις οποίες υπάρχουν ανάγκες διάκρισης καθηκόντων (π.χ. πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου, διενέργεια πληρωμών, κλπ.). Η καταγραφή αυτή θα πρέπει να υπάρχει και στην καταγραφή των αρμοδιοτήτων κάθε ρόλου.
- Σαφής καταγραφή μέτρων που διασφαλίζουν τη διάκριση καθηκόντων (π.χ. επιπλέον των αρμοδιοτήτων κάθε ρόλου, θα πρέπει να υπάρχει καταγραφή τους μέσα σε σχετικές διαδικασίες, να υπάρχουν αποφάσεις διοικητικών οργάνων σχετικά με τον ορισμό υπευθύνου διαχειριστή έργου, ομάδας έργου, υπεύθυνου ποιότητας έργου, με τις εξουσιοδοτήσεις έγκρισης και υπογραφής, κλπ.).
- Σαφής αναφορά τρόπων – μηχανισμών ελέγχου της τήρησης των παραπάνω καταγραφών και μέτρων (π.χ. διενέργεια εσωτερικών ελέγχων, χρήση πινάκων όπου αναγράφονται οι τρέχουσες ευθύνες και αρμοδιότητες των στελεχών, διαφοροποίηση ατόμων που λαμβάνουν μέρος στις επιτροπές παραλαβής και αξιολόγησης προσφορών, παρακολούθησης και παραλαβής έργων, κ.λπ.)

3.2.3 Στελέχωση

3.2.3.1 Επάρκεια στελέχωσης

Οι οργανωτικές μονάδες του ΤΔ που θα επιφορτιστούν με την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων θα πρέπει να είναι επαρκώς στελεχωμένες ώστε να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη υλοποίηση των έργων.

Η επάρκεια αυτή συνίσταται σε:

- Επάρκεια ως προς τον αριθμό των στελεχών που επιφορτίζονται με την υλοποίηση αυτών των λειτουργιών σε σχέση με τις απαιτήσεις που προκύπτουν από τα προς υλοποίηση έργα.
- Επάρκεια ως προς τη γνώση του αντικείμενου και των λειτουργιών που επιτελεί κάθε οργανωτική μονάδα (φυσικό αντικείμενο των υλοποιούμενων πράξεων, χρηματοοικονομική διαχείριση, διαχείριση έργων κλπ.).

(α) ποσοτική επάρκεια

Η ποσοτική επάρκεια των στελεχών του φορέα εξετάζεται αφενός, με βάση το εγκεκριμένο οργανόγραμμα του φορέα το οποίο θα πρέπει να καλύπτεται σε ικανοποιητικό βαθμό και αφετέρου, με βάση τον αριθμό και τη φύση των έργων που εκτελεί ή προτίθεται να εκτελέσει ο φορέας είτε αυτά πρόκειται να συγχρηματοδοτηθούν είτε όχι.

Ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δίνεται στις μονάδες που εμπλέκονται περισσότερο με την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων. Η επάρκεια των ατόμων που πρέπει να στελεχώνουν τις μονάδες αυτές, θα πρέπει να σημειωθεί ότι εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον αριθμό των παράλληλων έργων που μπορεί να υλοποιήσει ένας ΤΔ, αλλά και από τις απαιτήσεις για τη διαχείριση αυτών των έργων, που δεν ταυτίζονται απαραίτητα με το μέγεθος του προϋπολογισμού τους. Κρίνεται αυτονόητο, βεβαίως, ότι για την ποσοτική επάρκεια αυτών των μονάδων θα πρέπει να συνυπολογιστεί και ο αριθμός των μη συγχρηματοδοτούμενων έργων που καλούνται να υλοποιήσουν οι υπό εξέταση οργανωτικές μονάδες του ΤΔ.

(β) ποιοτική επάρκεια

Πέραν της ποσοτικής επάρκειας το προσωπικό του φορέα θα πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ώστε να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη υλοποίηση των έργων. Ειδικότερα, μπορούν να αναφερθούν τα επόμενα στο επίπεδο των μονάδων που παρουσιάστηκαν στο πλαίσιο της ανάλυσης της δομής οργάνωσης:

Μονάδα Προγραμματισμού και Παρακολούθησης Έργων:

Η μονάδα θα πρέπει να διαθέτει ποικιλομορφία σε ότι αφορά το γνωστικό αντικείμενο των στελεχών, καθώς οι πράξεις που πρόκειται να διαχειριστεί ποικίλλουν. Κρίνεται σκόπιμο τα στελέχη αυτά να έχουν εμπειρία στον προγραμματισμό και στην παρακολούθηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων και επίσης να διαθέτουν ικανότητες στο χειρισμό συστημάτων και εργαλείων που αφορούν στον προγραμματισμό και την παρακολούθηση των πράξεων (π.χ. MS Office, MS Project, Β.Δ., ERP, MIS κ.λπ.). Τέλος θα πρέπει να είναι εξοικειωμένα με συστήματα πρόληψης και διαχείρισης κινδύνων, με σκοπό την πρόληψη και την άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορούν να ανακύψουν κατά τη διάρκεια υλοποίησης των πράξεων που έχει αναλάβει ο Τελικός Δικαιούχος.

Μονάδα Οικονομικής Διαχείρισης

Η μονάδα αυτή είναι πιο εστιασμένη σε θέματα οικονομικής φύσης που αφορούν τις πράξεις που υλοποιεί ο Τελικός Δικαιούχος. Τα στελέχη που θα πλαισιώνουν αυτή την οργανωτική μονάδα θα πρέπει να εξασφαλίζουν επάρκεια σε γνώσεις χρηματοοικονομικής, λογιστικής διαχείρισης και να αποδεικνύουν εμπειρία στην οικονομική παρακολούθηση συγχρηματοδοτούμενων έργων από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα.

Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

Η μονάδα αυτή δεν υπάγεται σε κάποιο διοικητικό επίπεδο και αυτό διότι θα πρέπει να λειτουργεί αμερόληπτα με στελέχη που έχουν την ειδικότητα του εσωτερικού ελεγκτή. Οι εσωτερικοί ελεγκτές καλούνται να πιστοποιήσουν ότι οι διαδικασίες που αφορούν τόσο τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση προόδου, όσο και την οικονομική παρακολούθηση των πράξεων έχουν διεξαχθεί σύμφωνα με τους σχετικούς εθνικούς και κοινοτικούς κανονισμούς και διατάξεις. Για το λόγο αυτό τα στελέχη που θα πλαισιώσουν τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να διαθέτουν εμπειρία σε εσωτερικό έλεγχο, καθώς και γνώση του κοινοτικού και εθνικού θεσμικού (γενικού και κανονιστικού) πλαισίου που ισχύει για την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων πράξεων.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η εμπειρία των στελεχών του φορέα σε τομείς (α) Ευρωπαϊκά Προγράμματα (β) Διαχείριση έργων και (γ) Εσωτερικό έλεγχο.

3.2.3.2 Σύστημα παρακολούθησης φόρτου εργασίας στελεχών

Τέλος, με δεδομένο ότι ένα σύστημα προαξιολόγησης της διαχειριστικής επάρκειας των ΤΔ προηγείται της ανάληψης έργων, ένα κριτήριο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τη διασφάλιση της επάρκειας αυτής είναι η ύπαρξη συστημάτων

παρακολούθησης της απασχόλησης των στελεχών, καθώς και των εκπαιδευτικών αναγκών, τα οποία θα μπορούν να τροφοδοτούν την τεκμηριωμένη ανάληψη ενεργειών έγκαιρης κάλυψης των απαιτήσεων που δημιουργούνται από την υλοποίηση των έργων.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα συστήματα παρακολούθησης της απασχόλησης των στελεχών ενός ΤΔ δεν έχουν ως σκοπό να πιστοποιούν την παρουσία και την παροχή των υπηρεσιών των εργαζομένων, ανάλογα με τη σύμβαση που έχουν υπογράψει.

Τα συστήματα αυτά, αντιθέτως, έχουν ως βασικό στόχο να παρέχουν μία εκτίμηση του βαθμού απασχόλησης και εμπλοκής των στελεχών του ΤΔ σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης ενός έργου, ώστε να είναι δυνατή η βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, ο εντοπισμός των αναγκών σε επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό και ο προγραμματισμός για την έγκαιρη κάλυψη των αναγκών αυτών μέσω των κατάλληλων διαδικασιών που διέπουν τη λειτουργία του φορέα. Τα συστήματα παρακολούθησης φόρτου εργασίας θα αποτυπώνουν για κάθε έργο τα εμπλεκόμενα στελέχη ανά φάση υλοποίησης του έργου, τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες του, και το βαθμό απασχόλησής τους. Θα υλοποιούνται δε ηλεκτρονικά, ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση του φόρτου τόσο ανά έργο, όσο και στο σύνολο των υλοποιούμενων έργων από τον ΤΔ.

3.2.3.3 Εκπαίδευση στελεχών

Κατά την επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας του υποψήφιου Τελικού Δικαιούχου εξετάζονται τόσο οι προγραμματιζόμενες ενέργειες εκπαίδευσης στελεχών όσο και η προηγούμενη πρακτική του φορέα σε ότι αφορά στο θέμα της εκπαίδευσης στελεχών.

Ως προς την ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης, αυτές θα πρέπει να εκτιμώνται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, στο πλαίσιο του προγραμματισμού ανάληψης συγκεκριμένων υποχρεώσεων. Ο φορέας θα πρέπει να διαθέτει ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης στελεχών στο οποίο θα προσδιορίζονται σαφώς οι ενέργειες εκπαίδευσης του προσωπικού.

Επιπλέον εξετάζεται η προηγούμενη πρακτική του φορέα σε ότι αφορά στην εκπαίδευση των στελεχών.

3.3 Εγχειρίδιο διαδικασιών

3.3.1 Γενικές απαιτήσεις

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των υποψήφιων τελικών δικαιούχων είναι η ύπαρξη επικαιροποιημένου εγχειριδίου διαδικασιών στο οποίο θα αποτυπώνεται το σύνολο των διαδικασιών που επιτελούνται από το φορέα.

Το εγχειρίδιο διαδικασιών περιγράφει τα μέσα με τα οποία ο οργανισμός (στη συγκεκριμένη περίπτωση ο Τελικός Δικαιούχος) υλοποιεί τους στόχους του. Οι διαδικασίες που υλοποιούν τους στόχους του οργανισμού πρέπει να περιγράφονται με ακρίβεια και σαφήνεια, ώστε είναι κατανοητές από όλους τους εργαζόμενους, οι οποίοι πρόκειται να τις ακολουθήσουν.

Παρακάτω περιγράφονται οκτώ ομάδες διαδικασιών, οι οποίες αναλύονται περαιτέρω στη συνέχεια:

- Διαδικασίες τήρησης ισχύουσας νομοθεσίας
- Διαδικασία προγραμματισμού έργων-ενεργειών
- Διαδικασίες ανάθεσης έργου (ίδια μέσα / επιλογή αναδόχων)
- Διαδικασίες παρακολούθησης υλοποίησης πράξεων (ίδια μέσα / επιλογή αναδόχων)
- Διαδικασίες ελέγχου φυσικού αντικειμένου
- Διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης
- Διαδικασίες μηχανισμού ελέγχου
- Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι διαδικασίες παρακολούθησης υλοποίησης πράξεων, ελέγχου φυσικού αντικειμένου, οικονομικής διαχείρισης και μηχανισμού ελέγχου αποτελούν ένα σύνολο διαδικασιών που μπορούν να τεθούν κάτω από τον γενικότερο τίτλο των διαδικασιών παρακολούθησης υλοποίησης έργων.

Ειδικότερα, οι διαδικασίες που παρατίθενται στη συνέχεια μπορούν να περιγραφούν ως ακολούθως:

- Διαδικασίες τήρησης ισχύουσας νομοθεσίας: αποτελούν τις διαδικασίες βάσει των οποίων οι ΤΔ θα πρέπει να παρακολουθούν την ισχύουσα νομοθεσία, να εντοπίζουν τις αλλαγές που τους αφορούν, να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές για να συμμορφώνονται με την ισχύουσα νομοθεσία και να κάνουν και τους σχετικούς ελέγχους επιβεβαίωσης της συμμόρφωσης αυτής. Η επίπτωση από την εφαρμογή των διαδικασιών αυτών θα είναι η απάλειψη των οποιωνδήποτε

νομικών προβλημάτων που σχετίζονται είτε με τη λειτουργία των ΤΔ, είτε με την υλοποίηση των έργων.

- Διαδικασίες προγραμματισμού έργων – ενεργειών: αποτελούν τις διαδικασίες βάσει των οποίων οι ΤΔ θα πρέπει να προγραμματίζουν τουλάχιστον ετησίως τις ενέργειές τους, έτσι ώστε αφενός να προωθούνται οι απαραίτητες ενέργειες ωρίμανσης έργων εγκαίρως και αφετέρου να προωθούνται οι ενέργειες για την υλοποίηση των έργων με προγραμματισμένο τρόπο. Η επίπτωση από την εφαρμογή των διαδικασιών αυτών θα είναι η ταχύτερη υλοποίηση των έργων στο συνολικό κύκλο ζωής τους (σχεδιασμός, ωρίμανση, υλοποίηση).
- Διαδικασίες ανάθεσης έργου: αποτελούν τις διαδικασίες βάσει των οποίων υλοποιείται το σύνολο των ενεργειών που αφορούν την ανάθεση ενός έργου προς ένα Ανάδοχο. Η επίπτωση από την εφαρμογή τους θα είναι η τεκμηριωμένη, κατά νόμο, ανάθεση έργων, με βασικό στόχο την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση των τελευταίων.
- Διαδικασίες παρακολούθησης υλοποίησης πράξεων: αποτελούν τις διαδικασίες βάσει των οποίων γίνεται η διοίκηση και η παρακολούθηση της υλοποίησης των έργων. Η επίπτωση από την εφαρμογή τους θα είναι η πιο τεχνοκρατική διοίκηση των έργων, με στόχο την τήρηση των αρχικών προδιαγραφών τους.
- Διαδικασίες ελέγχου – πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου-παραδοτέων: αποτελούν διαδικασίες οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελούν μέρος των διαδικασιών παρακολούθησης υλοποίησης πράξεων. Ωστόσο, η επιλογή της ανάδειξής τους σε αυτόνομη ομάδα οφείλεται στη σπουδαιότητα της τήρησης των προδιαγραφών των έργων ως προς το φυσικό αντικείμενο. Βάσει αυτών των διαδικασιών θα ελέγχονται η πρόοδος των έργων ως προς το φυσικό αντικείμενο και τις μεταβολές του, καθώς και τα αναγκαία μέτρα που θα πρέπει να λαμβάνονται για τη διασφάλιση της ορθής υλοποίησης του φυσικού αντικειμένου. Η επίπτωση από την εφαρμογή τους θα είναι η μεγαλύτερη δυνατή διασφάλιση της τήρησης των προδιαγραφών του φυσικού αντικειμένου που αναφέρονται στο σχετικό ΤΔΕ, στη διακήρυξη και στη σύμβαση ανάθεσης έργου.
- Διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης: αποτελούν τις διαδικασίες βάσει των οποίων διεκπεραιώνεται η οικονομική διαχείριση των έργων. Η επίπτωση από την εφαρμογή της θα είναι η ταχύτερη διεκπεραίωση θεμάτων οικονομικής διαχείρισης, εντός του ισχύοντος πλαισίου νομικών απαιτήσεων.
- Διαδικασίες μηχανισμού ελέγχου: αποτελούν τις διαδικασίες βάσει των οποίων γίνονται διάφοροι έλεγχοι με συνεχή τρόπο σε κάθε υλοποιούμενο έργο (έλεγχος κινδύνων, έλεγχοι λογιστικής φύσης, έλεγχοι για παρατυπίες, κ.λπ.). Οι έλεγχοι αυτοί θα γίνονται από το εμπλεκόμενο στα έργα προσωπικό και θα αποτελούν

μέρος της εργασίας τους. Η επίπτωση από την εφαρμογή τους θα είναι η απόλεια παρατυπιών ή εσφαλμένων ενεργειών κατά τη διαχείριση των έργων.

- Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου: αποτελούν τις διαδικασίες βάσει των οποίων άτομα ανεξάρτητα από τα υλοποιούμενα έργα θα ελέγχουν δειγματοληπτικά τον τρόπο συνολικής διαχείρισής τους, κάνοντας ένα πλήρη και ολοκληρωμένο έλεγχο (π.χ. συνάφεια έργου και σχετικών λειτουργιών με το ισχύον νομικό καθεστώς του ΤΔ, τήρηση νομοθετικών απαιτήσεων ως προς το συνολικό κύκλο ζωής του έργου –σχεδιασμός, ανάθεση, υλοποίηση –τήρηση εξουσιοδοτήσεων υπογραφών και εγκρίσεων, τήρηση όρων διάκρισης αρμοδιοτήτων, ορθή λογιστική απεικόνιση έργου, ορθή συσχέτιση πληρωμών και συμβάσεων, ορθή τήρηση διαδικασιών δημοσιότητας, ορθή τήρηση διαδικασιών αντιμετώπισης τυχόν ενστάσεων, ορθή αντιμετώπιση θεμάτων που προκύπτουν από την υλοποίηση του φυσικού αντικειμένου, κλπ.). Η επίπτωση από την εφαρμογή τους θα είναι ο έγκαιρος εντοπισμός προβλημάτων και η αντιμετώπισή τους, έτσι ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα νομιμότητας και κανονικότητας εκτέλεσης των έργων.

Για την καλύτερη κατανόηση της παραπάνω προσέγγισης, οι διαδικασίες που αναφέρθηκαν μπορούν να παρουσιασθούν εποπτικά στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας: Πεδίο εφαρμογής διαδικασιών

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
Διαδικασίες τήρησης ισχύουσας νομοθεσίας	Το σύνολο των λειτουργιών του ΤΔ	Μονάδα Προγραμματισμού και Υλοποίησης Έργων	Αποτελεί άμεση προϋπόθεση για τη δυνατότητα διαχείρισης έργων
Διαδικασίες προγραμματισμού έργων – ενεργειών	Το σύνολο των έργων που θα διαχειριστεί ο ΤΔ για την προγραμματική περίοδο	Μονάδα Προγραμματισμού και Υλοποίησης Έργων	Ο προγραμματισμός μπορεί να γίνεται σε κυλιόμενη βάση, έτσι ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των τρεχόντων υλοποιούμενων έργων, αλλά και η διενέργεια όλων των απαραίτητων δράσεων για την ένταξη και υλοποίηση μελλοντικών έργων
Διαδικασίες ανάθεσης έργου	Εφαρμόζονται σε κάθε έργο που υλοποιεί ο ΤΔ	Μονάδα Προγραμματισμού και Υλοποίησης Έργων	Η εφαρμογή τους θα ακολουθεί το ισχύον νομικό πλαίσιο για κάθε περίπτωση (π.χ. ανοικτός διαγωνισμός, κλειστός διαγωνισμός, πρόχειρος διαγωνισμός, κλπ.)
Διαδικασίες παρακολούθησης της υλοποίησης πράξεων	Εφαρμόζονται σε κάθε έργο που υλοποιεί ο ΤΔ	Μονάδα Προγραμματισμού και Υλοποίησης Έργων	Η εφαρμογή τους θα τεκμηριώνει τη συνεχή παρακολούθηση

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
	ΤΔ	Έργων	της πορείας του έργου (ποιοτικά, ποσοτικά)
Διαδικασίες ελέγχου-πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου/παραδοτέων	Εφαρμόζονται σε κάθε έργο που υλοποιεί ο ΤΔ	Μονάδα Προγραμματισμού και Υλοποίησης Έργων	Η εφαρμογή τους θα τεκμηριώνει το συνεχή έλεγχο του υλοποιούμενου φυσικού αντικειμένου
Μηχανισμός ελέγχου	Εφαρμόζονται σε κάθε έργο που υλοποιεί ο ΤΔ	Όλες οι μονάδες που εμπλέκονται με την υλοποίηση έργων	Η εφαρμογή τους θα τεκμηριώνει το συνεχή έλεγχο και την αντιμετώπιση κινδύνων, την αντιμετώπιση παρατυπιών, καθώς και τη συνεργασία με φορείς άσκησης εξωτερικού ελέγχου
Διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης	Εφαρμόζονται σε κάθε έργο που υλοποιεί ο ΤΔ	Μονάδα Οικονομικής Διαχείρισης	Η εφαρμογή τους θα τεκμηριώνει το συνεχή έλεγχο του υλοποιούμενου οικονομικού αντικειμένου και τον ορθό χρηματοοικονομικό χειρισμό του
Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου	Εφαρμόζονται σε δείγμα έργων του ΤΔ	Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου	Η εφαρμογή τους γίνεται σε εξεταζόμενο δείγμα, η επιλογή

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
			του οποίου θα πρέπει να ακολουθεί διεθνή πρότυπα και προδιαγραφές

Στη συνέχεια ακολουθεί η περιγραφή των διαδικασιών που αναφέρονται στις παραπάνω κατηγορίες διαδικασιών.

3.3.2 Διαδικασίες τήρησης ισχύουσας νομοθεσίας

3.3.2.1 Διαδικασία παρακολούθησης ισχύουσας Νομοθεσίας

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η παρακολούθηση από τον Τελικό Δικαιούχο της ισχύουσας Νομοθεσίας, ιδιαίτερα στους τομείς που αφορούν στις δημόσιες συμβάσεις, τις κρατικές ενισχύσεις, την ισότητα ευκαιριών και φύλων, το περιβάλλον και την επιλεξιμότητα των δαπανών.

Περιγραφή

Η διαδικασία παρακολούθησης της ισχύουσας νομοθεσίας αφορά τη συγκέντρωση, την αξιολόγηση και την αξιοποίηση όλων των νομικών κειμένων τα οποία εκδίδονται στη διάρκεια του χρόνου και τα οποία έχουν επίδραση στην υλοποίηση των δράσεων του Τελικού Δικαιούχου. Οι δράσεις του Τελικού Δικαιούχου υλοποιούνται βάσει ενός νομικού πλαισίου, το οποίο πιθανόν να τροποποιηθεί ή να αλλάξει κατά τη διάρκεια υλοποίησής τους. Ιδιαίτερη σημασία στον τομέα υλοποίησης έργων / πράξεων από τους Τελικούς Δικαιούχους παρουσιάζουν συγκεκριμένα θεματικά πεδία του θεσμικού / νομικού πλαισίου και ιδιαίτερα οι τομείς που αφορούν στις δημόσιες συμβάσεις, τις κρατικές ενισχύσεις, την ισότητα ευκαιριών και φύλων, το περιβάλλον και την επιλεξιμότητα των δαπανών. Επιπρόσθετα, βάσει της ειδικής φύσης κάθε Τελικού Δικαιούχου, θα πρέπει να παρακολουθούνται πιο γενικά θέματα (π.χ. αλλαγές σε αρμοδιότητες, θέματα οικονομικής διαχείρισης και δημόσιου λογιστικού κλπ.).

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Δημιουργία αρχείου νομικών διατάξεων ανά θεματικό πεδίο. Το αρχείο νομικών διατάξεων θα πρέπει να είναι ταξινομημένο ανά θεματική ενότητα, με εύχρηστη κωδικοποίηση.
- Καταγραφή αλλαγών νομικού πλαισίου. Η καταγραφή των αλλαγών του νομικού πλαισίου θα στηρίζεται σε ενημέρωση από όλες τις δυνατές πηγές (παρακολούθηση ΦΕΚ - Εφημερίδας της Κυβέρνησης, ενημέρωση από ιστοσελίδες Υπουργείων, ενημέρωση από Ειδικές Υπηρεσίες Διαχείρισης κλπ.).
- Ενημέρωση Αρχείου. Η ενημέρωση του νομικού αρχείου θα πρέπει να είναι συνεχής, βάσει της κωδικοποίησης που έχει επιλεγεί και των αλλαγών που καταγράφονται.

3.3.2.2 Διαδικασία εναρμόνισης με την ισχύουσα Νομοθεσία

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η εναρμόνιση των υλοποιούμενων πράξεων των Τελικών Δικαιούχων με τις απαιτήσεις του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου.

Περιγραφή

Κατά τη διάρκεια υλοποίησης μιας πράξης από τον Τελικό Δικαιούχο αποτελεί υποχρέωσή του η εναρμόνιση των διαδικασιών του με την κοινοτική και εθνική νομοθεσία. Η υλοποίηση κάθε πράξης του Τελικού Δικαιούχου προϋποθέτει την τήρηση τόσο της γενικής, όσο και της ειδικής νομοθεσίας που διέπει την πράξη. Για το λόγο αυτό, ο Τελικός Δικαιούχος θα πρέπει κατά την έναρξη της πράξης να καταγράψει αναλυτικά τις απαιτήσεις του θεσμικού/νομικού πλαισίου και να ελέγχει την εφαρμογή του κατά την διάρκεια της υλοποίησής της.

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Καταγραφή νομικών απαιτήσεων εκτελούμενης πράξης.
- Δημιουργία ειδικής λίστας ελέγχου (check list) νομικών απαιτήσεων υλοποίησης πράξης
- Έλεγχος πράξης βάσει της ειδικής λίστας ελέγχου (check list)
- Καταγραφή αποτελεσμάτων ελέγχου
- Διαπίστωση αποκλίσεων (gap analysis)
- Διατύπωση συστάσεων

- Σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών
- Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών
- Έλεγχος υλοποίησης διορθωτικών ενεργειών

3.3.2.3 Διαδικασία εφαρμογής και ελέγχου εφαρμογής των διατάξεων δημοσιοποίησης / δημοσιότητας

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η εφαρμογή και ο έλεγχος των διαδικασιών δημοσιότητας που πρέπει να τηρούνται κατά την υλοποίηση των πράξεων.

Περιγραφή

Μέρος των υποχρεώσεων του Τελικού Δικαιούχου κατά την υλοποίηση μιας πράξης αποτελεί η τήρηση των κανόνων δημοσιότητας. Οι κανόνες δημοσιότητας αφορούν τις επόμενες δύο κατηγορίες υποχρεώσεων:

- Υποχρέωση ενημέρωσης των τελικών ωφελούμενων μιας πράξης προκειμένου να είναι σε θέση να επωφεληθούν από αυτή (π.χ. συμμετοχή ανέργων σε σεμινάρια κατάρτισης, λήψη επιδοτήσεων από επιχειρήσεις κ.λπ.). Η υποχρέωση αυτή συνδέεται στενά με την αρχή της διαφάνειας, σύμφωνα με την οποία ο Τελικός Δικαιούχος πρέπει να εξασφαλίσει την μέγιστη δυνατή ενημέρωση των εν δυνάμει ωφελούμενων.
- Υποχρέωση ενημέρωσης της κοινής γνώμης σχετικά με τις πηγές χρηματοδότησης που σχετίζονται με την υλοποίηση συγκεκριμένων πράξεων.

Για την επιτυχή υλοποίηση των δράσεων δημοσιότητας ο Τελικός Δικαιούχος θα πρέπει να προσδιορίσει επακριβώς τις απαιτήσεις δημοσιότητας, βάσει τόσο της ειδικής φύσης του έργου, όσο και των υποχρεώσεων που περιγράφονται στο κανονιστικό/θεσμικό πλαίσιο που διέπει την χρηματοδότηση της πράξης και να προχωρήσει στην κατάρτιση ενός αναλυτικού Σχεδίου Δράσης πληροφόρησης / δημοσιότητας. Στο Σχέδιο Δράσης πληροφόρησης / δημοσιότητας θα προσδιορίζονται αναλυτικά οι απαιτήσεις, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, οι επικοινωνιακοί στόχοι, το κοινό-στόχος, οι διαδικασίες υλοποίησης, οι διαδικασίες αξιολόγησης και ανατροφοδότησης του Σχεδίου Δράσης κ.λπ.

Τα βήματα της διαδικασίας ανά κατηγορία έργων είναι τα ακόλουθα:

Περίπτωση 1: Έργα που υλοποιούνται με τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων

- Έλεγχος θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου και προσδιορισμός απαιτήσεων δημοσιότητας / πληροφόρησης
- Δημοσιοποίηση της προκήρυξης του έργου προκειμένου να ενημερωθούν οι δυνητικοί ανάδοχοι (αναλυτική περιγραφή γίνεται στη διαδικασία 6.3.4.1 προετοιμασίας για την επιλογή τρόπου υλοποίησης πράξης)

Για την κάλυψη των υποχρεώσεων δημοσιότητας / πληροφόρησης του έργου κατά την υλοποίησή του, ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- Ενημέρωση του αναδόχου για τις υποχρεώσεις δημοσιότητας/πληροφόρησης που αναλαμβάνει με την έναρξη υλοποίησης του έργου
- Έλεγχος τήρησης των σχετικών υποχρεώσεων (π.χ. ανάρτηση πινακίδων, αναμνηστικών πλακών κλπ)
- Διατύπωση συστάσεων προς τον ανάδοχο σε περίπτωση μη τήρησης των προβλεπόμενων υποχρεώσεων
- Συγκέντρωση αποδεικτικών στοιχείων τήρησης των προβλεπόμενων για το έργο υποχρεώσεων πληροφόρησης/δημοσιότητας και αρχειοθέτησή τους στο φάκελο του έργου.

Περίπτωση 2: Έργα Κρατικών Ενισχύσεων

- Έλεγχος θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου και προσδιορισμός απαιτήσεων δημοσιότητας / πληροφόρησης
- Ενημέρωση δυνητικών ωφελούμενων μέσω της δημοσιοποίησης της προκήρυξης και σχετικών ανακοινώσεων στον τύπο και στο διαδίκτυο
- Υλοποίηση άλλων ενεργειών ενημέρωσης, κατά την κρίση του ΤΔ, ώστε να διασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή κάλυψη του κοινού στόχου (δυνητικοί ωφελούμενοι) όπως ημερίδες, ενημερωτικά φυλλάδια, ενημέρωση επαγγελματικών οργανώσεων, συλλόγων κλπ.

Για την κάλυψη των υποχρεώσεων δημοσιότητας / πληροφόρησης του έργου κατά την υλοποίησή του, ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- Ενημέρωση των ωφελούμενων για τις υποχρεώσεις δημοσιότητας/πληροφόρησης που αναλαμβάνουν με την έναρξη υλοποίησης του έργου

- Έλεγχος τήρησης των σχετικών υποχρεώσεων (π.χ. ανάρτηση πινακίδων, αναμνηστικών πλακών κλπ)
- Διατύπωση συστάσεων προς τους ωφελούμενους σε περίπτωση μη τήρησης των προβλεπόμενων υποχρεώσεων
- Συγκέντρωση αποδεικτικών στοιχείων τήρησης των προβλεπόμενων για το έργο υποχρεώσεων πληροφόρησης/δημοσιότητας και αρχειοθέτησή τους στο φάκελο του έργου.

Περίπτωση 3: Δράσεις ΕΚΤ

- Έλεγχος θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου και προσδιορισμός απαιτήσεων δημοσιότητας / πληροφόρησης
- Ενημέρωση δυνητικών ωφελούμενων μέσω της δημοσιοποίησης της προκήρυξης και σχετικών ανακοινώσεων στον τύπο και στο διαδίκτυο
- Υλοποίηση άλλων ενεργειών ενημέρωσης, κατά την κρίση του ΤΔ, ώστε να διασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή κάλυψη του κοινού στόχου (δυνητικοί ωφελούμενοι) όπως ημερίδες, ενημερωτικά φυλλάδια, ενημέρωση επαγγελματικών οργανώσεων, συλλόγων κλπ.

Για την κάλυψη των υποχρεώσεων δημοσιότητας / πληροφόρησης του έργου κατά την υλοποίησή του, ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- Ενημέρωση των ωφελούμενων για τις υποχρεώσεις δημοσιότητας/πληροφόρησης που αναλαμβάνουν με την έναρξη υλοποίησης του έργου
- Έλεγχος τήρησης των σχετικών υποχρεώσεων (π.χ. χρησιμοποίηση του ευρωπαϊκού εμβλήματος σε εκπαιδευτικό υλικό και βεβαιώσεις παρακολούθησης, ενημερωτικό υλικό στο site του αναδόχου, αφίσες στις αίθουσες διδασκαλίας κλπ)
- Διατύπωση συστάσεων προς τους ωφελούμενους σε περίπτωση μη τήρησης των προβλεπόμενων υποχρεώσεων
- Συγκέντρωση αποδεικτικών στοιχείων τήρησης των προβλεπόμενων για το έργο υποχρεώσεων πληροφόρησης/δημοσιότητας και αρχειοθέτησή τους στο φάκελο του έργου.

3.3.3 Προγραμματισμός έργων – ενεργειών

3.3.3.1 Διαδικασία προγραμματισμού έργων – ενεργειών

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η αποτελεσματική υλοποίηση των δράσεων των Τελικών Δικαιούχων, μέσω ενός λεπτομερούς προγραμματισμού του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης των δράσεων που είναι απαραίτητες για την προώθηση νέων έργων και για την υλοποίηση των ήδη υφιστάμενων.

Περιγραφή

Ο προγραμματισμός των δράσεων αναφέρεται στις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο Τελικός Δικαιούχος για να διασφαλίσει την επιτυχή υλοποίηση των έργων-ενεργειών. Οι ενέργειες αφορούν τον προσδιορισμό των έργων που πρόκειται να υλοποιήσει ο φορέας, το συντονισμό των απαιτούμενων πόρων και τον καθορισμό των σχετικών χρονοδιαγραμμάτων.

Τα βήματα που περιλαμβάνει η διαδικασία είναι τα εξής:

- Καταγραφή προγραμματιζόμενων έργων του φορέα σε ετήσια βάση
- Προσδιορισμός των έργων που εκτιμάται ότι θα συγχρηματοδοτηθούν
- Προσδιορισμός απαιτήσεων ωρίμανσης έργων (μελέτες και λοιπές ενέργειες που απαιτούνται για την ένταξη)
- Καθορισμός των ενεργειών ανά έργο οι οποίες θα υλοποιηθούν το επόμενο έτος (ανάλυση σε απαιτούμενες μελέτες, υποέργα, κ.λπ.)
- Καθορισμός χρονοδιαγράμματος υλοποίησης δράσεων / έργων
- Καθορισμός απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινων και οικονομικών)

3.3.4 Διαδικασίες ανάθεσης έργου

3.3.4.1 Διαδικασία προετοιμασίας για την επιλογή τρόπου υλοποίησης πράξης (ίδια μέσα / επιλογή αναδόχων)

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η υλοποίηση ενεργειών για την προετοιμασία εκτέλεσης της πράξης και ειδικότερα η ανάθεση του έργου ή η λήψη απόφασης για την υλοποίηση με ίδια μέσα.

Περιγραφή

Η υλοποίηση μιας δράσης από τον Τελικό Δικαιούχο μπορεί να γίνει είτε με προσφυγή σε εξωτερικό ανάδοχο, είτε με ίδια μέσα. Ο τρόπος υλοποίησης της δράσης (ίδια μέσα / προσφυγή σε εξωτερικό ανάδοχο) εξαρτάται από τη φύση της πράξης, όπως αυτή έχει προσδιορισθεί στην αίτηση του Τελικού Δικαιούχου.

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Καθορισμός τρόπου υλοποίησης δράσης (επιλογή αναδόχου / ίδια μέσα) βάσει φύσης πράξεως. Τεκμηρίωση επιλογής
- Διενέργεια απαιτούμενων Διοικητικών Πράξεων
 - λήψη αποφάσεων (τυχόν τροποποιήσεις προηγούμενων Αποφάσεων ή όπου απαιτείται εξειδίκευση αυτών)
 - Καθορισμός πλαισίου υλοποίησης (ανάθεση εργασιών σε συγκεκριμένα άτομα κ.λπ.)

Περίπτωση 1: Υλοποίηση με ίδια Μέσα

- Καθορισμός πλαισίου υλοποίησης. Τεκμηρίωση επιλογής υλοποίησης της πράξης με ίδια μέσα μόνον εφόσον η επιλογή αυτή αποτελεί την πλέον συμφέρουσα λύση.
- Διενέργεια Διοικητικών Πράξεων
 - Απόφαση υλοποίησης της Πράξης με ίδια μέσα, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια: οι ποσότητες, οι εργασίες, τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν με το αντίστοιχο κόστος τους και το ακριβές χρονοδιάγραμμα των επί μέρους στοιχείων του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου
 - Απόφαση ορισμού των αρμόδιων Υπηρεσιών / στελεχών για την υλοποίηση του φυσικού αντικειμένου της Πράξης, στην οποία προσδιορίζονται οι διαδικασίες και τα όργανα για την πιστοποίηση, έλεγχο και παραλαβή των προβλεπόμενων στην απόφαση παραδοτέων. Στις περιπτώσεις που απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό που δεν διαθέτει ο Φορέας ακολουθούνται οι σχετικές διαδικασίες πρόσληψης ανάλογα με τη νομική μορφή σύστασής του.

Περίπτωση 2: Υλοποίηση Μέσω Προσφυγής σε εξωτερικό Ανάδοχο

- Καθορισμός αρμοδιοτήτων για την εκτέλεση των εργασιών
- Καθορισμός ενεργειών επιλογής αναδόχου βάσει της φύσης της πράξης (ανοιχτός – διεθνής διαγωνισμός κ.λπ.)
- Σύνταξη του Αναλυτικού Τεύχους της Διακήρυξης με τα Παραρτήματα και τα Έντυπα, της Περίληψης της Προκήρυξης και του Σχεδίου Συμβάσεως. Έγκριση προκήρυξης επιλογής αναδόχου από την αρμόδια Διαχειριστική Αρχή

- Συμπλήρωση και αποστολή στην Ε.Ε. των απαιτούμενων τυποποιημένων εντύπων για την Προκαταρκτική Ενημέρωση της Ε.Ε.
- Αποστολή της περίληψης προκήρυξης για δημοσίευση στο ΦΕΚ και στον ελληνικό ημερήσιο τύπο
- Τήρηση των απαραίτητων στοιχείων τεκμηρίωσης των απαιτούμενων ενεργειών (π.χ. Πρακτικό ημερομηνιών δημοσίευσης Προκήρυξης στην επίσημη εφημερίδα της Ε.Ε. και στον ελληνικό ημερήσιο τύπο)
- Διάθεση των τευχών της Προκήρυξης σε κάθε ενδιαφερόμενο σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή
- Ενημέρωση της ιστοσελίδας του Τελικού Δικαιούχου με το κείμενο της Προκήρυξης
- Παροχή διευκρινίσεων προς υποψηφίους αναδόχους
- Σύνταξη και αποστολή εγγράφων απαντήσεων για διευκρινήσεις στο κείμενο της Προκήρυξης (εφόσον ζητηθούν εγγράφως από τους υποψήφιους Αναδόχους και εντός των οριζόμενων προθεσμιών) στο σύνολο των υποψήφιων αναδόχων
- Παραλαβή προσφορών / αιτήσεων υποψήφιων αναδόχων
- Πρωτοκόλληση και αρχειοθέτηση των προσφορών των Αναδόχων και ειδικότερα των Φακέλων δικαιολογητικών συμμετοχής, των τεχνικών και οικονομικών προσφορών.

3.3.4.2 Διαδικασία αξιολόγησης προσφορών υποψήφιων αναδόχων (στην περίπτωση προσφυγής σε εξωτερικό ανάδοχο)

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση των προσφορών των υποψήφιων αναδόχων και η ανακήρυξη αναδόχου για την εκτέλεση της πράξης του Τελικού Δικαιούχου, με βάση τους όρους της προκήρυξης.

Περιγραφή

Μετά την κατάθεση των προσφορών των υποψήφιων αναδόχων επακολουθεί η αξιολόγηση των προσφορών από τα αρμόδια όργανα. Η αξιολόγηση των προτάσεων των υποψήφιων αναδόχων πραγματοποιείται βάσει του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου που διέπει τον διαγωνισμό και τα κριτήρια επιλογής που έχουν προσδιορισθεί στο Τεύχος Προκήρυξης. Η αναλυτική τεκμηρίωση της αξιολόγησης θα πρέπει να αποτυπώνεται στο Πρακτικό Αξιολόγησης. Βασική απαίτηση κατά τη φάση αξιολόγησης των προσφορών είναι η τήρηση της νομιμότητας και των αρχών της

διαφάνειας ως προς την επιλογή του κατάλληλου αναδόχου για την εκτέλεση της πράξης. Για την τήρηση των αρχών αυτών, ο Τελικός Δικαιούχος πρέπει να προβεί σε μια σειρά από πράξεις διοικητικής φύσεως (ορισμός Επιτροπής Διενέργειας Διαγωνισμού, τήρηση πρακτικών αξιολόγησης, αξιολόγηση βάσει των δημοσιευθέντων κριτηρίων, γνωστοποίηση αποτελεσμάτων στους υποψήφιους αναδόχους κ.λπ.). Η τήρηση των υποχρεώσεων αυτών θα έχει ως συνέπεια την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας εύρεσης αναδόχου.

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Απόφαση για συγκρότηση της Επιτροπής Διενέργειας / Αξιολόγησης Διαγωνισμού
- Έλεγχος δικαιολογητικών υποψήφιων αναδόχων
- Εισήγηση της Επιτροπής Διενέργειας Διαγωνισμού
- Αρχαιοθέτηση και τήρηση των εγγυητικών επιστολών των υποψηφίων Αναδόχων
- Απόφαση αρμοδίου οργάνου
- Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων ελέγχου δικαιολογητικών στους υποψήφιους αναδόχους
- Αξιολόγηση Τεχνικών Προσφορών Αναδόχων, εφόσον προβλέπεται τεχνική προσφορά.
- Διαμόρφωση εισήγησης μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης και σύνταξη πρακτικού αξιολόγησης από την Επιτροπή Διενέργειας Διαγωνισμού
- Απόφαση από αρμόδιο όργανο
- Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων ελέγχου Τεχνικών Προσφορών Αναδόχων
- Έλεγχος Οικονομικών Προσφορών
- Σύνταξη Πρακτικού και Κατάρτιση Πίνακα Αξιολόγησης Προσφορών
- Εισήγηση προς αρμόδιο όργανο
- Λήψη απόφασης
- Συμπλήρωση των απαραίτητων εντύπων τεκμηρίωσης των ενεργειών που έγιναν και δημοσιοποίηση αποτελεσμάτων όπως είναι αναγκαίο βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας (π.χ. συμπλήρωση του Τυποποιημένου Εντύπου 3 της Οδηγίας 2001/78/ΕΚ Ανακοίνωση Ανάθεσης Σύμβασης) και αποστολή του στην Ε.Ε. για δημοσίευση στο Συμπλήρωμα της Επίσημης Εφημερίδας των Ε.Κ.).
- Σύνταξη και αποστολή στους Αναδόχους των εγγυητικών επιστολών.

3.3.4.3 Διαδικασία χειρισμού ενστάσεων

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η διαχείριση πιθανών ενστάσεων υποψηφίων αναδόχων.

Περιγραφή

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των προσφορών των υποψήφιων αναδόχων είναι δυνατόν να προκύψουν ενστάσεις από υποψήφιους αναδόχους ως προς τα αποτελέσματα των διαφόρων σταδίων αξιολόγησης (έλεγχος δικαιολογητικών, έλεγχος τεχνικών προσφορών κλπ.). Οι ενστάσεις των υποψήφιων αναδόχων, οι οποίες θα πρέπει να υποβάλλονται εντός του προβλεπόμενου στην προκήρυξη του διαγωνισμού χρόνου, εξετάζονται ως προς την νομιμότητά τους και ως προς την κανονικότητά τους. Η ενδεδειγμένη εξέταση των ενστάσεων διασφαλίζει τόσο τη νομιμότητα της ανάθεσης του έργου, όσο και τα συμφέροντα της Αναθέτουσας Αρχής ως προς την επιλογή του καταλληλότερου αναδόχου.

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Απόφαση για συγκρότηση της Επιτροπής Ενστάσεων στη περίπτωση που θα απαιτηθεί
- Πρωτοκόλληση και Αρχαιοθέτηση των Ενστάσεων που μπορεί να υποβληθούν από τους υποψήφιους Αναδόχους
- Εξέταση νομιμότητας και κανονικότητας ενστάσεων
- Εξέταση ενστάσεων υποψηφίων αναδόχων
- Εισήγηση στο αρμόδιο όργανο και λήψη απόφασης σχετικά με την ένσταση
- Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων στο σύνολο των υποψηφίων αναδόχων

3.3.4.4 Διαδικασία υπογραφής σύμβασης

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η υπογραφή σύμβασης με τον επιλεγθέντα ανάδοχο για την υλοποίηση της Πράξης.

Περιγραφή

Μετά την λήψη απόφασης για την επιλογή αναδόχου και την εξέταση πιθανών ενστάσεων λοιπών υποψηφίων, η Αναθέτουσα Αρχή θα πρέπει να υπογράψει τη σχετική σύμβαση με τον ανάδοχο. Μέσω της σύμβασης θα προσδιορίζονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Το αντικείμενο της Σύμβασης (Φυσικό αντικείμενο που θα υλοποιήσει ο ανάδοχος)
- Η διάρκεια της Σύμβασης
- Οι υποχρεώσεις της Αναθέτουσας Αρχής και του αναδόχου
- Η αμοιβή του αναδόχου (οικονομικό αντικείμενο) και ο τρόπος πληρωμής
- Ο τρόπος παρακολούθησης της σύμβασης από την αναθέτουσα αρχή
- Οι παρεχόμενες εγγυήσεις και ρήτρες
- Οι διαδικασίες τροποποίησης / ανανέωσης της σύμβασης σύμφωνα με τους όρους της προκήρυξης διασφαλίζοντας την τήρηση των κανόνων ανταγωνισμού
- Οι διαδικασίες επικοινωνίας μεταξύ Αναθέτουσας Αρχής και αναδόχου
- Το εφαρμοζόμενο δίκαιο
- Άλλες πιθανές διατάξεις, κλπ.

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Συγγραφή Σχεδίου Σύμβασης
- Έλεγχος Σχεδίου Σύμβασης από την αρμόδια Διαχειριστική Αρχή
- Αποστολή των Σχεδίων Συμβάσεων στο Ελεγκτικό Συνέδριο πριν την υπογραφή τους, στις περιπτώσεις όπου αυτό απαιτείται από το θεσμικό πλαίσιο
- Πρόσκληση αναδόχου για υπογραφή Σύμβασης
- Πρόσκληση αναδόχου για υποβολή δικαιολογητικών/πιστοποιητικών από τους Αναδόχους από το Τμήμα Ελέγχου Διαφάνειας του Εθνικού Συμβουλίου Ραδιοτηλεόρασης (στις περιπτώσεις που απαιτούνται),
- Έλεγχος και αρχειοθέτηση δικαιολογητικών
- Κατάθεση Εγγυητικής Επιστολής Καλής Εκτέλεσης
- Υπογραφή Σύμβασης
- Επιστροφή εγγυητικών επιστολών στους μη επιλεχθέντες υποψήφιους αναδόχους
- Αρχειοθέτηση των υπογεγραμμένων συμβάσεων στο ειδικό τμήμα του Φακέλου Έργου

3.3.5 Διαδικασίες παρακολούθησης της υλοποίησης πράξεων

3.3.5.1 Διαχείριση έργων

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η συστηματική εφαρμογή από τον Τελικό Δικαιούχο μίας ολοκληρωμένης μεθοδολογίας διαχείρισης έργων, η οποία θα υποστηρίξει την παρακολούθηση της υλοποίησης των πράξεων.

Περιγραφή

Η διαχείριση έργων αφορά την οργάνωση και τον συντονισμό όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία υλοποίησης των έργων του Τελικού Δικαιούχου.

Συγκεκριμένα, η μεθοδολογία διαχείρισης έργων καθορίζει και υποστηρίζει αποτελεσματικά τις ακόλουθες ξεχωριστές δραστηριότητες ή λειτουργίες διοίκησης ενός Έργου:

- Το σχέδιο διοίκησης (management plan)
- Την οργάνωση του έργου (project organization)
- Τον αναλυτικό σχεδιασμό εργασιών (detail work planning)
- Τις εκτιμήσεις (estimating)
- Τον έλεγχο προόδου Έργου και τις αναφορές (project control and reporting)
- Τη διαχείριση των κινδύνων (risk management)
- Τη διαχείριση αλλαγών και προβλημάτων (change and issue management)
- Τη διαχείριση της σύνθεσης παραδοτέων (configuration management)
- Τη διαχείριση της ποιότητας (quality management)
- Τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (managing project staff)
- Τη διαχείριση της αλλαγής (managing the change)
- Την ολοκλήρωση του έργου (project completion)

3.3.5.2 Προδιαγραφές τήρησης φακέλου πράξης / έργου

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι ο καθορισμός των ενεργειών και των υποχρεώσεων που σχετίζονται με την αναγνώριση, τη συλλογή, την αρχειοθέτηση, την πρόσβαση, τη

συμπλήρωση, την αποθήκευση, τη διατήρηση και τη διάθεση των αρχείων υλοποίησης πράξης / έργου.

Περιγραφή

Κάθε έργο πρέπει να συνοδεύεται από ένα μοναδικό φάκελο, ώστε να μπορεί να ιχνηλατηθεί κάθε στάδιο υλοποίησής του. Ο φάκελος πρέπει να περιέχει όλα τα έγγραφα και δικαιολογητικά που αφορούν το έργο με μία συγκεκριμένη δομή και να χαρακτηρίζεται από ένα συγκεκριμένο κωδικό, ώστε τα στοιχεία του να είναι εύκολα προσβάσιμα.

Ο φάκελος αυτός χρησιμεύει για:

- την απόδειξη της συμμόρφωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών με τις προδιαγραφές,
- την παρακολούθηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων υλοποίησης πράξεων
- τη συλλογή δεδομένων
- τη λήψη αποφάσεων.

Για την υλοποίηση της διαδικασίας πρέπει να εξασφαλιστούν από τον Τελικό Δικαιούχο οι αναγκαίοι πόροι (ανθρώπινοι πόροι, έγγραφα). Επίσης, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας σαφής καθορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των ατόμων που ασχολούνται με τη συγκεκριμένη διαδικασία. Σημειώνεται ότι οι υπεύθυνοι τήρησης των αρχείων είναι υπεύθυνοι για:

- την όσο το δυνατό πιο έγκαιρη συλλογή των τηρούμενων πληροφοριών,
- την αρχειοθέτησή τους,
- τον έλεγχο της σωστής συμπλήρωσής των χρησιμοποιούμενων εντύπων / αρχείων,
- την αποθήκευσή τους και τη διατήρησή τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ευανάγνωστα, εύκολα ανακτήσιμα, και να αποκλείεται η αλλοίωσή τους, η καταστροφή τους ή η απώλειά τους για τους ορισμένους χρόνους τήρησης,

3.3.5.3 Σχέδιο υλοποίησης έργου

Σκοπός

Σκοπός του σχεδίου υλοποίησης έργου είναι ο λεπτομερής προγραμματισμός του τρόπου υλοποίησης των στόχων του έργου. Το σχέδιο υλοποίησης θέτει τις

προδιαγραφές, το χρονοδιάγραμμα, τους απαιτούμενους πόρους και άλλα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το έργο.

Περιγραφή

Το σχέδιο υλοποίησης έργου διαμορφώνεται στην αρχική φάση έναρξης του έργου και υπόκειται σε τροποποιήσεις κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου.

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Καθορισμός φάσεων υλοποίησης έργου
- Καθορισμός παραδοτέων
- Καθορισμός χρονοδιαγράμματος και κρίσιμων οροσήμων έργου
- Εκτίμηση κόστους και χρηματορροών
- Σύσταση Ομάδα Εργασίας

3.3.5.4 Σχέδιο διαχείρισης ποιότητας έργου

Σκοπός

Σκοπός του σχεδίου διαχείρισης ποιότητας έργου είναι η εξασφάλιση της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του Τελικού Δικαιούχου. Το σχέδιο ποιότητας είναι πλήρως προσαρμοσμένο στις ανάγκες του κάθε οργανισμού, στις ικανότητες και στο επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού του. Η φιλοσοφία του βασίζεται στον επαρκή προγραμματισμό και έλεγχο της ποιότητας, στην πρόληψη και στην εξάλειψη των προβλημάτων ποιότητας, στην εκπαίδευση του προσωπικού και στη συνεχή βελτίωση.

Περιγραφή

Η επίτευξη της ποιότητας σε ένα Έργο ορίζεται ως η δημιουργία των παραδοτέων σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τα πρότυπα που καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του τελικού αποδέκτη / ωφελούμενου, έγκαιρα, εντός του προϋπολογισμού, και με τρόπο που θεωρείται επιτυχής από τον οργανισμό.

Η διαχείριση ποιότητας βασίζεται στα ακόλουθα βασικά βήματα:

- Σχεδιασμός ποιότητας (Plan for Quality),
- Ορισμός Πλαισίου Ποιοτικής Διασφάλισης (Establish Quality Assurance Framework),
- Έλεγχος ποιότητας (Perform Quality Control Activities)

Το σχέδιο ποιότητας, το οποίο ενσωματώνει πρακτικά τα παραπάνω, μπορεί να είναι αυτόνομο έγγραφο ή να κάνει αναφορές σε άλλα σχετικά έγγραφα, όπως π.χ. το σχέδιο υλοποίησης έργου και η αντίστοιχη σύμβαση. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα που παρέχει το σχέδιο ποιότητας είναι η συλλογή, η συγκέντρωση και η συστηματική και συνεχής εξέταση όλων των απαραίτητων στοιχείων τα οποία επηρεάζουν την πορεία του έργου και τα αναμενόμενα αποτελέσματά του. Γενικά, η κατάρτιση ενός σχεδίου ποιότητας γίνεται για κάθε έργο που υλοποιείται και βασίζεται στην διεθνή προδιαγραφή ISO 10005 (οδηγίες για την κατάρτιση σχεδίων ποιότητας). Η ευθύνη της κατάρτισής του ανήκει είτε στον διαχειριστή του έργου, είτε (συνηθέστερα) στον υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας του έργου. Το σημαντικό σημείο του σχεδίου ποιότητας είναι ότι η κατάρτισή του δεν εξαρτάται από το είδος και το μέγεθος ενός έργου (γί' αυτό τον λόγο άλλωστε βασίζεται σε μία διεθνή προδιαγραφή – πλαίσιο). Κατά συνέπεια, ένα τέτοιο σχέδιο, με τις συγκεκριμένες πληροφορίες που περιγράφονται στη συνέχεια, μπορεί να είναι ολιγοσέλιδο ή πολυσέλιδο (ανάλογα με τη φύση, το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου για το οποίο προορίζεται).

Στο σχέδιο διαχείρισης ποιότητας έργου παρέχονται κατ' ελάχιστο οι ακόλουθες πληροφορίες:

- Στοιχεία Έκδοσης/ Έγκρισης και Αναθεωρήσεων του Σχεδίου Ποιότητας (τα στοιχεία αυτά αφορούν το Σχέδιο Ποιότητας, δεδομένου ότι μπορεί να αναθεωρείται, ανάλογα με την πρόοδο και τα προβλήματα ενός έργου, οπότε θα πρέπει να είναι γνωστό ποιες μεταβολές έχουν γίνει και ποια είναι η τελευταία ισχύουσα έκδοση)
- Καθορισμός Έργου (γενική περιγραφή έργου)
- Στόχοι έργου και συμβατικοί όροι υλοποίησης (στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν μέσω της υλοποίησης του έργου και αναφορά στη σχετική σύμβαση όπου περιγράφονται οι συμβατικοί όροι – συνολικός χρόνος, κόστος, παραδοτέα)
- Παραδοχές υλοποίησης του Έργου (υποθέσεις και παραδοχές που έχουν γίνει είτε βάσει του σχεδιασμού, είτε βάσει των ορίων υλοποίησης του έργου, όπως π.χ. οι εκτιμήσεις χρόνου υλοποίησης παράλληλων αναγκαίων δράσεων όπως μία αρχαιολογική μελέτη)
- Περιορισμοί υλοποίησης (περιορισμοί που είναι γνωστοί και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την υλοποίηση ενός έργου, όπως π.χ. η ανάγκη διενέργειας γεωτεχνικής έρευνας η οποία πιθανώς να δημιουργήσει μεταβολές στον τρόπο υλοποίησης ενός έργου)
- Δομή οργάνωσης και διοίκησης Έργου (αναφορά στην ιεραρχία διοίκησης ενός έργου, όπου αναφέρονται ο υπεύθυνος χειριστής, ο υπεύθυνος ελεγκτής, ο

υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας, οι απαιτούμενοι εμπειρογνώμονες που πιθανώς απαιτούνται για την υποστήριξη των προηγούμενων, κ.λπ.)

- Επίπεδα Διοίκησης Έργου (εκτός των παραπάνω ατόμων του ΤΔ, αναφέρονται ο υπεύθυνος χειριστής από πλευράς αντίστοιχης ΔΑ ή ΕΦΔ, καθώς και οι υπεύθυνοι έργου από πλευράς αναδόχου)
- Αρμοδιότητες Ομάδας Εργασίας (περιγραφή των αρμοδιοτήτων που έχει η ομάδα εργασίας από πλευράς ΤΔ – δηλαδή, των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών κάθε ατόμου της ομάδας για το συγκεκριμένο έργο)
- Αναλυτικό Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Δραστηριοτήτων Έργου (παρουσίαση των αναλυτικών χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης του έργου)
- Παρουσίαση Υπηρεσιών / Δραστηριοτήτων (περιγραφή επιμέρους υπηρεσιών / δραστηριοτήτων του έργου, όπως π.χ. οι επιμέρους δραστηριότητες ή φάσεις για την ολοκλήρωση ενός έργου, οι τρόποι επικοινωνίας και συνεννόησης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, κ.λπ.)
- Αναφορά σε Μεθοδολογίες / Διαδικασίες (περιγραφή ή αναφορά σε συγκεκριμένες μεθοδολογίες ή διαδικασίες που εφαρμόζονται στη συγκεκριμένη περίπτωση έργου)
- Υπεύθυνοι υλοποίησης των δραστηριοτήτων του έργου (αναφορά στους υπεύθυνους παρακολούθησης της υλοποίησης των επιμέρους δραστηριοτήτων ενός έργου – π.χ. σε περιπτώσεις που ένα έργο διαθέτει υποέργα τα οποία υλοποιούνται παράλληλα, τότε γίνεται αναφορά στους υπευθύνους υποέργων)
- Υπεύθυνοι ελέγχου των δραστηριοτήτων του έργου (αναφορά στα άτομα που έχουν την ευθύνη του ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων)
- Σημεία Ελέγχου των δραστηριοτήτων του Έργου (π.χ. πρόοδος έργου ως προς το πρόγραμμα υλοποίησης, τις εφαρμοζόμενες μεθόδους, διαδικασίες υλοποίησης του Έργου και τους στόχους)
- Διαχείριση Κινδύνων (καταγραφή κινδύνων και τρόπων αντιμετώπισής τους για την ορθή υλοποίηση του έργου – η καταγραφή αυτή είναι δυναμική διαδικασία, καθώς κατά τη διάρκεια υλοποίησης ενός έργου, κάποιο κίνδυνο παύουν να υπάρχουν, ενώ κάποιο άλλοι εμφανίζονται στο προσκήνιο)
- Σύστημα Αρχαιοθέτησης και τήρησης πληροφοριών Έργου (φυσικά, ηλεκτρονικά αρχεία, πρωτόκολλο επικοινωνίας)
- Σύστημα διαχείρισης εκδόσεων και αλλαγών (αναφορά στον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο έλεγχος εκδόσεων ή αλλαγών σε παραδοτέα ενός έργου)

- Τελική ανασκόπηση και ολοκλήρωση έργου (αναφορά στα σημεία που πρέπει να ελεγχθούν και να ολοκληρωθούν έτσι ώστε να κλείσει εντελώς ένα έργο)
- Διορθωτικές ενέργειες (περιγραφή διορθωτικών ενεργειών που λήφθηκαν κατά την διάρκεια του έργου και των αποτελεσμάτων τους).

3.3.5.5 Σύστημα δεικτών παρακολούθησης υλοποίησης πράξεων

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η τεκμηρίωση της πορείας υλοποίησης των πράξεων με ποσοτικούς δείκτες και η παροχή ανάδρασης στη διαδικασία υλοποίησης των πράξεων. Συγκεκριμένα, οι δείκτες παρακολούθησης παρέχουν ποσοτικά στοιχεία για τις πραγματοποιηθείσες εκροές και αποτελέσματα κάθε έργου και συμβάλλουν στον εντοπισμό και ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την υλοποίηση του έργου.

Περιγραφή

Οι δείκτες πρέπει να καλύπτουν όλες τις πτυχές της διαδικασίας υλοποίησης των πράξεων του Τελικού Δικαιούχου, ώστε να παρέχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα της πορείας αυτής. Οι περιοχές που παρουσιάζουν χαμηλές επιδόσεις πρέπει να ληφθούν υπόψη, ώστε να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα.

Τα βήματα που περιλαμβάνει αυτή η δραστηριότητα είναι τα εξής:

- Εντοπισμός και αποσαφήνιση της φύσης της πράξης
- Καθορισμός δεικτών παρακολούθησης
- Ομαδοποίηση των δεικτών (δείκτες εκροών, αποτελέσματος, επιπτώσεων)
- Δημιουργία βάσης δεδομένων
- Διαμόρφωση συστήματος παρακολούθησης δεικτών
- Συλλογή στοιχείων
- Ενημέρωση της βάσης δεδομένων
- Ανάλυση στοιχείων
- Εξαγωγή συμπερασμάτων

3.3.5.6 Διαδικασία ενημέρωσης Διαχειριστικής Αρχής ή Ενδιάμεσων Φορέων Διαχείρισης

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η τακτική παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των έργων από τον Τελικό Δικαιούχο και η σχετική ενημέρωση της Διαχειριστικής Αρχής, μέσω της διαβίβασης των απαιτούμενων και ορθά συμπληρωμένων εγγράφων.

Περιγραφή

Η κατάρτιση των εκθέσεων και αναφορών περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν την πρόοδο υλοποίησης των έργων, το βαθμό συμμετοχής των προκαθορισμένων πόρων, το βαθμό τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων και τις σχετικές εκτιμήσεις για την περαιτέρω πορεία. Η διαδικασία αυτή σχετίζεται με την ενημέρωση και την επικοινωνία μεταξύ του Τελικού Δικαιούχου και της Διαχειριστικής Αρχής ή του Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης. Ειδικότερα εφαρμόζεται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Κατάρτιση και αποστολή τυποποιημένων εντύπων Δηλώσεων Δαπανών και Παρακολούθησης Έργου
- Κοινοποίηση εγγράφων που αφορούν τις πράξεις/υποέργα στη Διαχειριστική Αρχή
- Ενημέρωση της Διαχειριστικής Αρχής για θέματα που απαιτούν την προηγούμενη σύμφωνη γνώμη της και άλλα θέματα όπως:
 - τροποποιήσεις πράξεων/υποέργων
 - διαφοροποίηση συνθηκών υλοποίησης
 - χρονοδιαγράμματα υλοποίησης

Στα πλαίσια αυτά τα βήματα που πρέπει να ακολουθεί ο Τελικός Δικαιούχος σε γενικές γραμμές είναι εξής:

- Καθορισμός στοιχείων που υποβάλλονται
- Συλλογή στοιχείων (το σύστημα δεικτών παρακολούθησης υλοποίησης πράξεων βοηθάει προς αυτή τη κατεύθυνση)
- Ανάλυση στοιχείων
- Σύνταξη δελτίων/αναφορών/εκθέσεων
- Έγκριση δελτίων/αναφορών/εκθέσεων
- Αποστολή δελτίων/αναφορών/εκθέσεων στη διαχειριστική αρχή ή στους ενδιάμεσους φορείς διαχείρισης

- Λήψη παρατηρήσεων
- Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών

3.3.5.7 Διαδικασία ανάλυσης κινδύνου

Σκοπός

Ο σκοπός της διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός των κινδύνων που απειλούν την επιτυχή υλοποίηση των πράξεων και η λήψη των κατάλληλων δράσεων για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων.

Περιγραφή

Κίνδυνοι των πράξεων θεωρούνται εκείνοι που έχουν επιπτώσεις στα προκαθορισμένα οφέλη, στο κόστος και στο χρόνο υλοποίησης. Αυτές οι σχέσεις πρέπει να είναι σαφέστατες και όσο το δυνατόν ποσοτικοποιημένες, διαφορετικά δεν υπάρχει τρόπος αξιολόγησης και διαχείρισης των κινδύνων.

Τα βήματα που συνθέτουν τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι τα εξής:

- Προσδιορισμός κινδύνων. Οι κίνδυνοι προκύπτουν τόσο από τη φύση των δράσεων όσο και τις προσεγγίσεις που έχουν υιοθετηθεί για την υλοποίησή τους.
- Ανάλυση κινδύνων. Ο σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να αποφασισθεί για ποιους από τους προσδιορισθέντες κινδύνους αξίζει να αφιερωθεί χρόνος και πόροι.
- Πρόληψη κινδύνων. Η ανάλυση που έχει πραγματοποιηθεί μέχρι αυτό το στάδιο παρέχει όλα τα στοιχεία που απαιτούνται για το σχεδιασμό προληπτικών ενεργειών.
- Σχεδιασμός καταστολής. Ενέργειες καταστολής κινδύνων αποφασίζονται είτε όταν οι προληπτικές ενέργειες δεν μηδενίζουν την πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου, είτε όταν καμία προληπτική ενέργεια δεν έχει αποφασισθεί.
- Παρακολούθηση κινδύνων. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση των πιθανών κινδύνων κατά την υλοποίηση του έργου. Για να είναι δυνατόν αυτό, θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα αφενός της αξιόπιστης εκτίμησης των επιπτώσεων από την εκδήλωση των κινδύνων και αφετέρου του προσδιορισμού νέων κινδύνων που πιθανόν να αναθεωρούν τους αρχικούς σχεδιασμούς.

3.3.6 Διαδικασίες ελέγχου - πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου/παραδοτέων

3.3.6.1 Μεθοδολογία ελέγχου έργων

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η υλοποίηση των πράξεων του Τελικού Δικαιούχου σύμφωνα με τις εγκριτικές αποφάσεις και τους σχετικούς κανονισμούς.

Περιγραφή

Κατά την υλοποίηση των πράξεων, ο Τελικός Δικαιούχος θα πρέπει να παρακολουθεί και να ελέγχει την εξέλιξη της υλοποίησης προκειμένου αφενός να είναι σε θέση να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες και αφετέρου να πιστοποιεί τις παρεχόμενες εργασίες. Για την αποτελεσματική παρακολούθηση της υλοποίησης της πράξης, ο Τελικός Δικαιούχος θα πρέπει να διαμορφώσει ένα κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης, μέσω του οποίου θα συγκεντρώνονται και θα αξιολογούνται όλα τα στοιχεία της πράξης και θα λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις για τη περαιτέρω πορεία της. Η ύπαρξη μηχανισμού ελέγχου της πράξης είναι ιδιαίτερα σημαντική και συνδέεται στενά με μια σειρά από διαδικασίες οι οποίες είναι υποχρεωμένος να τηρεί ο Τελικός Δικαιούχος της πράξης (πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου, πληρωμές, κ.λπ.).

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Καθορισμός μεθοδολογίας ελέγχου πράξεων ανάλογα με τη φύση τους
- Καθορισμός υπεύθυνου παρακολούθησης πράξης (φυσικό πρόσωπο ή Επιτροπή, σε περίπτωση ανάθεσης σε εξωτερικό ανάδοχο)
- Καθορισμός διαδικασιών, προτύπων και μέσων για την ενημέρωση-τήρηση-ανταλλαγή πληροφορίας
 - δημιουργία πρότυπων εκθέσεων/αναφορών κτλ.
 - καθορισμός χρόνου υποβολής στοιχείων
- Καθορισμός τηρούμενων αρχείων
- Καθορισμός πληροφοριακών συστημάτων για την τήρηση αρχείων

3.3.6.2 Διαδικασία διοικητικού ελέγχου των πράξεων /υποέργων

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η επιβεβαίωση μέσω διοικητικών ελέγχων, της τήρησης των όρων της σύμβασης/εγκριτικής απόφασης καθώς και της υλοποίησης του φυσικού αντικειμένου του έργου, σύμφωνα με τους όρους (ποσοτικούς και ποιοτικούς) της αντίστοιχης σύμβασης ή εγκριτικής απόφασης και το ισχύον θεσμικό – κανονιστικό πλαίσιο.

Περιγραφή

Βάσει της μεθοδολογίας ελέγχου που έχει καθορίσει ο Τελικός Δικαιούχος θα πρέπει να συγκεντρώνονται και να αξιολογούνται όλα τα σχετικά με την υλοποίηση της πράξης στοιχεία.

Ο διοικητικός έλεγχος των στοιχείων της πράξης/υποέργου έχει ως στόχο την επιβεβαίωση τήρησης των υποχρεώσεων που ο Τελικός Δικαιούχος έχει αναλάβει με την έγκριση της πράξης και την ελαχιστοποίηση πιθανών προβλημάτων από την μη εκπλήρωση των υποχρεώσεων αυτών.

Περίπτωση 1: Πράξεις δημοσίων συμβάσεων

Σε περιπτώσεις ανάθεσης έργου σε εξωτερικό ανάδοχο, ο διοικητικός έλεγχος των πράξεων έχει επίσης στόχο την παρακολούθηση της τήρησης των υποχρεώσεων του αναδόχου.

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Καταγραφή απαιτήσεων εκτελούμενης πράξης/υποέργου (ΤΔΕ, διακήρυξη, τεύχη δημοπράτησης, σύμβαση)
- Δημιουργία ειδικής λίστας ελέγχου (check list) υλοποίησης πράξης/υποέργων
- Λήψη στοιχείων πράξης από υπεύθυνο έργου ή εξωτερικό ανάδοχο όπως αναφορές αναδόχου/υπευθύνου έργου, λοιπά στοιχεία και παραστατικά τεκμηρίωσης προόδου έργου π.χ. πίνακες επιμετρήσεων, παραδοτέα κλπ.
- Συγκέντρωση στοιχείων υλοποίησης μέσω τυποποιημένου συστήματος (όπως αυτό έχει καθορισθεί από τον τελικό δικαιούχο)
- Έλεγχος πράξης/υποέργου βάσει της ειδικής λίστας ελέγχου (check list)
- Καταγραφή αποτελεσμάτων ελέγχου
- Αξιολόγηση στοιχείων υλοποίησης
- Διαπίστωση αποκλίσεων (gap analysis)

- Διατύπωση συστάσεων
- Σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών
- Ενημέρωση αρχείων (φυσικών / ηλεκτρονικών) και φακέλου έργου
- Τελική πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου που έχει υλοποιηθεί (εάν από τη φύση του έργου δεν απαιτείται επιτόπιος έλεγχος π.χ. μελέτες)

Περίπτωση 2: Πράξεις ενίσχυσεων

Στην περίπτωση αυτή μέσω του διοικητικού ελέγχου επιδιώκεται ο έλεγχος υλοποίησης από τον οφελούμενο του έργου για το οποίο θα λάβει την ενίσχυση με βάση τους όρους της σχετικής σύμβασης ή απόφασης έγκρισης της ενίσχυσης.

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Καταγραφή απαιτήσεων εκτελούμενης πράξης/υποέργου (ΤΔΕ, διακήρυξη, σύμβαση/απόφαση έγκρισης)
- Δημιουργία ειδικής λίστας ελέγχου (check list) υλοποίησης πράξης/υποέργου
- Λήψη στοιχείων έργου από τον τελικό αποδέκτη (έκθεση προόδου έργου του αποδέκτη της ενίσχυσης, αντίγραφα τιμολογίων και λοιπά παραστατικά τεκμηρίωσης του υλοποιηθέντος φυσικού αντικειμένου π.χ εκθέσεις μηχανικών, πολεοδομική άδεια, αντίγραφα βιβλίου παγίων κλπ)
- Συγκέντρωση στοιχείων υλοποίησης μέσω τυποποιημένου συστήματος (όπως αυτό έχει καθορισθεί από τον τελικό δικαιούχο)
- Έλεγχος έργου βάσει της ειδικής λίστας ελέγχου (check list)
- Καταγραφή αποτελεσμάτων ελέγχου
- Αξιολόγηση στοιχείων υλοποίησης
- Διαπίστωση αποκλίσεων (gap analysis)
- Διατύπωση συστάσεων
- Σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών
- Ενημέρωση αρχείων (φυσικών / ηλεκτρονικών) και φακέλου έργου
- Τελική πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου που έχει υλοποιηθεί εάν από τη φύση του δεν απαιτείται επιτόπιος έλεγχος

Περίπτωση 3: Πράξεις ΕΚΤ

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Καταγραφή απαιτήσεων εκτελούμενης πράξης/υποέργου` (ΤΔΕ, διακήρυξη, σύμβαση)
- Δημιουργία ειδικής λίστας ελέγχου (check list) υλοποίησης πράξης/υποέργου
- Λήψη στοιχείων έργου από υπεύθυνο έργου / εξωτερικό ανάδοχο (π.χ. παρουσιολόγια, εκπαιδευτικό υλικό, καταστάσεις μισθοδοσίας απασχολούμενων, παραστατικά πληρωμής εκπαιδευτών/εκπαιδευομένων, Βεβαιώσεις παρακολούθησης προγραμμάτων κλπ)
- Συγκέντρωση στοιχείων υλοποίησης μέσω τυποποιημένου συστήματος (όπως αυτό έχει καθορισθεί από τον τελικό δικαιούχο)
- Έλεγχος έργου βάσει της ειδικής λίστας ελέγχου (check list)
- Καταγραφή αποτελεσμάτων ελέγχου
- Αξιολόγηση στοιχείων υλοποίησης
- Διαπίστωση αποκλίσεων (gap analysis)
- Διατύπωση συστάσεων
- Σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών
- Ενημέρωση αρχείων (φυσικών / ηλεκτρονικών) και φακέλου έργου
- Τελική πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου που έχει υλοποιηθεί (αν από τη φύση του έργου δεν απαιτείται επιτόπιος έλεγχος)

3.3.6.3 Διαδικασία επιτόπιου ελέγχου – πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου και παραδοτέων

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η πιστοποίηση της παραλαβής των παραδοτέων προϊόντων και υπηρεσιών των πράξεων/υποέργων σύμφωνα με τους όρους (ποσοτικούς και ποιοτικούς) της αντίστοιχης σύμβασης ή εγκριτικής απόφασης και το ισχύον θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, μέσω επιτοπίων ελέγχων.

Περιγραφή

Ο Τελικός Δικαιούχος κατά τη διαδικασία υλοποίησης της πράξης οφείλει να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία υλοποίησης της πράξης και να πιστοποιεί τα παραδοτέα προϊόντα/εργασίες και υπηρεσίες, είτε αυτή υλοποιείται με ίδια μέσα, είτε

μέσω προσφυγής σε εξωτερικό ανάδοχο, είτε πρόκειται για έργο ενισχύσεων. Ο επιτόπιος έλεγχος της πράξης στοχεύει στην πιστοποίηση της παραλαβής των παραδοτέων με βάση τους ισχύοντες κανόνες.

Περίπτωση 1: Έργα που υλοποιούνται με τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων

Ο επιτόπιος έλεγχος της πράξης είναι δυνατόν να είναι τακτικός και έκτακτος. Ο τακτικός έλεγχος των πράξεων/υποέργων αφορά στην υλοποίηση του προγράμματος ελέγχου που έχει καθορίσει ο φορέας με στόχο την παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης του έργου και συνδέεται άμεσα με τις φάσεις πιστοποίησης των παραδοτέων προϊόντων/εργασιών και υπηρεσιών, ενώ ο έκτακτος έλεγχος είναι δυνατόν να προκύψει όταν εντοπισθούν προβλήματα στην υλοποίηση της πράξης.

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Λήψη απόφασης για διενέργεια επιτόπιου ελέγχου από το αρμόδιο όργανο του τελικού δικαιούχου
- Λήψη απόφασης σύστασης ομάδας ελέγχου από το αρμόδιο όργανο του Τελικού Δικαιούχου και καθορισμός κλιμακίου ελέγχου
- Ενημέρωση υπεύθυνου πράξης / εξωτερικού αναδόχου για διενέργεια ελέγχου
- Προετοιμασία επιτόπιου ελέγχου (συγκέντρωση και ανάλυση στοιχείων)
- Καταγραφή απαιτήσεων εκτελούμενης πράξης
- Δημιουργία ειδικής λίστας ελέγχου (check list) υλοποίησης πράξης/υποέργων
- Λήψη στοιχείων από υπεύθυνο πράξης / εξωτερικό ανάδοχο
- Διενέργεια επιτόπιου ελέγχου (διενέργεια επιμετρήσεων, ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος Η/Μ εγκαταστάσεων, έλεγχος λειτουργίας, έλεγχος αποτελεσμάτων ποιοτικών ελέγχων, έλεγχος τήρησης μέτρων πληροφόρησης και δημοσιότητας κλπ)
- Λήψη πρόσθετων στοιχείων από υπεύθυνο πράξης / εξωτερικό ανάδοχο εφόσον απαιτηθούν
- Σύνταξη έκθεσης ελέγχου – πινάκων επιμετρήσεων
- Ενημέρωση αρχείων (φυσικών / ηλεκτρονικών) και φακέλου έργου
- Ενημέρωση οργάνων διοίκησης
- Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών
- Τελική πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου

Περίπτωση 2: Έργα ενισχύσεων

Ο τακτικός έλεγχος των πράξεων αφορά σε έλεγχο προκειμένου να γίνει πιστοποίηση φυσικού και οικονομικού αντικειμένου και πληρωμή (ενδιάμεση ή τελική) του οφελούμενου. Επιπλέον ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της πράξης είναι δυνατόν να προκύψει έλεγχος όταν εντοπισθούν προβλήματα στην υλοποίηση του έργου (συνήθως μεγάλες καθυστερήσεις στο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου).

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Παραλαβή αιτήματος ελέγχου από τον οφελούμενο προκειμένου να οριστεί επιτόπιος έλεγχος πιστοποίησης φυσικού και οικονομικού αντικειμένου. Το αίτημα συνοδεύεται συνήθως και από τα απαιτούμενα δικαιολογητικά.
- Λήψη απόφασης για διενέργεια επιτόπιου ελέγχου από το αρμόδιο όργανο του τελικού δικαιούχου και καθορισμός ομάδας ελέγχου
- Ενημέρωση οφελούμενου για το χρόνο διενέργειας ελέγχου
- Προετοιμασία επιτόπιου ελέγχου (συγκέντρωση απαιτούμενων στοιχείων: σύμβαση-απόφαση παροχής ενίσχυσης, τεχνικά χαρακτηριστικά έργου όπως αναφέρονται στο αίτημα υπαγωγής, στοιχεία προηγούμενων ελέγχων, στοιχεία διοικητικών ελέγχων, κλπ)
- Καταγραφή απαιτήσεων εκτελούμενης πράξης και δημιουργία ειδικής λίστας ελέγχου (check list) υλοποίησης πράξης/υποέργων
- Διενέργεια επιτόπιου ελέγχου (έλεγχος φυσικού αντικειμένου: διενέργεια επιμετρήσεων, ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος Η/Μ εξοπλισμού και ειδικών εγκαταστάσεων, έλεγχος λειτουργίας, τεχνικά χαρακτηριστικά εξοπλισμού, έλεγχος οικονομικού αντικειμένου: έλεγχος πρωτότυπων παραστατικών, έλεγχος καταχώρησης σε μητρώα παγίων, έλεγχος εξόφλησης δαπανών, πηγές χρηματοδότησης, κάλυψη ίδιας συμμετοχής, έλεγχος τήρησης μέτρων πληροφόρησης και δημοσιότητας, κλπ)
- Λήψη πρόσθετων στοιχείων από οφελούμενο
- Σύνταξη έκθεσης ελέγχου
- Ενημέρωση αρχείων (φυσικών / ηλεκτρονικών) και φακέλου έργου
- Ενημέρωση οργάνων διοίκησης
- Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών
- Τελική πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου

Περίπτωση 3: Έργα ΕΚΤ

Ο τακτικός έλεγχος των πράξεων αφορά στην υλοποίηση του προγράμματος ελέγχου που έχει καθορίσει ο φορέας και συνδέεται άμεσα με τις φάσεις πιστοποίησης των παραδοτέων προϊόντων/εργασιών και υπηρεσιών, ενώ ο έκτακτος έλεγχος είναι δυνατόν να προκύψει όταν εντοπισθούν προβλήματα στην υλοποίηση του έργου. Κατά την υλοποίηση δράσεων ΕΚΤ (κατάρτιση, εκπαίδευση, δομές υποστήριξης) σκόπιμο είναι ο επιτόπιος έλεγχος να διενεργείται κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου και όχι μετά την ολοκλήρωση.

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Λήψη απόφασης για διενέργεια επιτόπιου ελέγχου από το αρμόδιο όργανο του τελικού δικαιούχου
- Λήψη απόφασης σύστασης ομάδας ελέγχου από το αρμόδιο όργανο του Τελικού Δικαιούχου και καθορισμός κλιμακίου ελέγχου
- Ενημέρωση υπεύθυνου πράξης για τη διενέργεια ελέγχου
- Προετοιμασία επιτόπιου ελέγχου (συγκέντρωση και ανάλυση στοιχείων)
- Καταγραφή απαιτήσεων εκτελούμενης πράξης
- Δημιουργία ειδικής λίστας ελέγχου (check list) υλοποίησης πράξης/υποέργου
- Λήψη στοιχείων από Υπεύθυνο Έργου/ Ανάδοχο
- Διενέργεια επιτόπιου ελέγχου (παρουσία εκπαιδευτών/ εκπαιδευομένων/ μισθωτών/ εργαζομένων έλεγχος φακέλων έργων, έλεγχος τήρησης μέτρων πληροφόρησης και δημοσιότητας, κλπ)
- Λήψη πρόσθετων στοιχείων από υπεύθυνο πράξης / εξωτερικό ανάδοχο
- Σύνταξη έκθεσης ελέγχου
- Ενημέρωση αρχείων (φυσικών / ηλεκτρονικών) και φακέλου έργου
- Ενημέρωση οργάνων διοίκησης
- Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών
- Τελική πιστοποίηση φυσικού αντικείμενου

3.3.7 Διαδικασίες μηχανισμού ελέγχου

3.3.7.1 Διαδικασία εντοπισμού παρατυπιών και λήψης διορθωτικών μέτρων

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η διασφάλιση ότι εντοπίζονται επαρκώς και αντιμετωπίζονται ενδεχόμενες αποκλίσεις από τις εκφρασμένες απαιτήσεις σε όλα τα ενδιάμεσα βήματα μέχρι και την παραλαβή των παραδοτέων προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης, σκοπός της διαδικασίας είναι η διερεύνηση και ανάλυση των αιτιών των σημαντικών περιπτώσεων μη συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές, καθώς και ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των απαραίτητων διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών. Η διαδικασία αυτή πρέπει να είναι γνωστή σε όλο το προσωπικό του ΤΔ, ανεξαρτήτως της θέσης του, δεδομένου ότι ο εντοπισμός παρατυπιών ή προβλημάτων που ανακύπτουν στον τομέα ευθύνης τους αποτελεί υποχρέωση των στελεχών του ΤΔ.

Περιγραφή

Η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνεται και στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, όμως στην τελευταία περίπτωση ο έλεγχος γίνεται σε δειγματοληπτική βάση, ενώ στην παρούσα διαδικασία ο φορέας που υλοποιεί ένα έργο καλείται να εντοπίσει τις πιθανές παρατυπίες. Τα βήματα που συνθέτουν τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι τα εξής:

- Εντοπισμός προβληματικών περιοχών / παρατυπιών
- Εντοπισμός ενεργειών που δεν συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές
- Ενέργειες σχεδιασμού αντιμετώπισης παρατυπιών
- Λήψη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών

Για την υλοποίηση των παραπάνω βημάτων πρέπει να εξασφαλιστούν οι αναγκαίοι πόροι (ανθρώπινοι πόροι, έγγραφα καταγραφής των διαδικασιών). Επίσης, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας σαφής καθορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των ατόμων που ασχολούνται με τη συγκεκριμένη διαδικασία.

3.3.7.2 Διαδικασία συνεργασίας με εξωτερικούς ελέγχους

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η παροχή των απαραίτητων στοιχείων για την διενέργεια εξωτερικών ελέγχων στον Τελικό Δικαιούχο, ώστε να επαληθευτεί:

- Η ύπαρξη ικανοποιητικής διαδρομής ελέγχου για τις Πράξεις που υλοποιούνται

- Η νομιμότητα και κανονικότητα των Πράξεων και των διαδικασιών.
- Η αξιοπιστία των πληροφοριών που δηλώνονται από τον Τελικό Δικαιούχο στους φορείς που διενεργούν έλεγχο (Διαχειριστική Αρχή, Αρχή Πληρωμής, ΕΔΕΛ).
- Η τήρηση των δεσμεύσεων που έχει αναλάβει ο Τελικός Δικαιούχος στο πλαίσιο της απόφασης συγχρηματοδότησης της Πράξης.
- Η τήρηση των κανόνων δημοσιότητας.

Περιγραφή

Τα βήματα που συνθέτουν τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι τα εξής:

- Ενημέρωση Τελικού Δικαιούχου για τη διεξαγωγή ελέγχου. Σε πρώτη φάση ενημερώνεται εγγράφως και εγκαίρως ο Τελικός Δικαιούχος για τον επικείμενο έλεγχο, το αντικείμενο του ελέγχου, την ημερομηνία διεξαγωγής του, καθώς και για τα στοιχεία τεκμηρίωσης και τα πρόσωπα πρέπει να βρίσκονται στη διάθεση της ελεγκτικής ομάδας κατά τη διεξαγωγή του ελέγχου.
- Διενέργεια ελέγχου. Ο έλεγχος διενεργείται με βάση το πρόγραμμα ελέγχου στην έδρα του Τελικού Δικαιούχου και στον τόπο υλοποίησης της πράξης ή του Υποέργου, εάν το φυσικό αντικείμενο της πράξης/Υποέργου δεν είναι δυνατό να επαληθευτεί στην έδρα του Τελικού Δικαιούχου. Κατά τη διενέργεια του ελέγχου ο Τελικός Δικαιούχος παρέχει όλα τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία προκειμένου να καταστεί δυνατή η εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων για την κάλυψη ή μη κάθε σημείου που περιλαμβάνεται στη λίστα ελέγχου που έχει προετοιμαστεί. Η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων γίνεται μέσω συνεντεύξεων, επιτόπιας παρατήρησης και εξέτασης τηρούμενων αρχείων.
- Αξιολόγηση δεδομένων. Μετά το πέρας του ελέγχου η ελεγκτική ομάδα, εξετάζει το σύνολο του υλικού που έχει στη διάθεσή της προκειμένου να μπορεί να αποφανθεί εάν οι στόχοι του ελέγχου επιτεύχθηκαν και να τεκμηριώσει πλήρως την ύπαρξη ή μη ευρημάτων που απαιτούν περαιτέρω ενέργειες.
- Ενημέρωση Τελικού Δικαιούχου και αποστολή συμπληρωματικών στοιχείων. Στην περίπτωση που κατά την κρίση του κλιμακίου ελέγχου απαιτούνται περαιτέρω στοιχεία τεκμηρίωσης για τη διαπίστωση της τήρησης ή μη των προβλεπομένων, υποβάλλεται γραπτό αίτημα στον Τελικό Δικαιούχο για την αποστολή τους στο κλιμάκιο ελέγχου στο οποίο ορίζεται σαφώς και εύλογο χρονικό διάστημα για την αποστολή τους από τον Τελικό Δικαιούχο.
- Γνωστοποίηση της έκθεσης ελέγχου στον Τελικό Δικαιούχο. Η έκθεση ελέγχου περιλαμβάνει τις διατάξεις ή στους κανόνες που παραβιάστηκαν με συγκεκριμένο, ειδικό και σαφή τρόπο, τις επιπτώσεις από τη μη τήρηση των σχετικών διατάξεων και η προτεινόμενη από το κλιμάκιο ελέγχου δημοσιονομική διόρθωση ή σύσταση

- Υποβολή αντιρρήσεων. Στις περιπτώσεις που η έκθεση περιλαμβάνει συστάσεις ή επιβολή καταλογισμών-δημοσιονομικών διορθώσεων, με τη γνωστοποίηση της έκθεσης ο Τελικός Δικαιούχος καλείται να αποδεχθεί το πόρισμα ή να υποβάλλει αντιρρήσεις.
- Εξέταση αντιρρήσεων και γνωστοποίηση τελικού κειμένου. Ο φορέας ελέγχου εξετάζει τις αντιρρήσεις του Τελικού Δικαιούχου και ενδεχομένως προσαρμόζει ανάλογα την έκθεση ελέγχου. Στην συνέχεια αυτή γνωστοποιείται στον Τελικό Δικαιούχο.
- Υλοποίηση έκθεσης ελέγχου και ενημέρωση του αναδόχου. Ο Τελικός Δικαιούχος καλείται να υλοποιήσει όσα προβλέπονται στην έκθεση ελέγχου και να ενημερώσει τον ανάδοχο για τις υποχρεώσεις του ως προς την αποδοχή των ελέγχων.

3.3.8 Διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης

3.3.8.1 Διαδικασία τήρησης υποχρεώσεων Τελικού Δικαιούχου

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι ο έλεγχος και η τήρηση των υποχρεώσεων του Τελικού Δικαιούχου ως προς την οικονομική διαχείριση της εκτελούμενης πράξης.

Περιγραφή

Η οικονομική διαχείριση κάθε πράξης που υλοποιείται από τον Τελικό Δικαιούχο διέπεται τόσο από συγκεκριμένους κανόνες που αφορούν τη συγκεκριμένη πράξη και τις απαιτήσεις που θέτει το πλαίσιο χρηματοδότησης της πράξης, όσο και από γενικούς κανόνες (δημόσιο λογιστικό, υποχρεώσεις Γενικού Λογιστικού Σχεδίου κλπ.).

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Καθορισμός υποχρεώσεων Τελικού Δικαιούχου ως προς την οικονομική διαχείριση της Πράξης (ξεχωριστός τραπεζικός λογαριασμός, τήρηση ξεχωριστής λογιστικής μερίδας κλπ.)
- Σχεδιασμός δράσεων υλοποίησης υποχρεώσεων οικονομικής διαχείρισης
- Υλοποίηση δράσεων οικονομικής διαχείρισης Τελικού Δικαιούχου (τήρηση ξεχωριστής λογιστικής μερίδας, ξεχωριστού λογαριασμού, παρακολούθηση τόκων, ενημέρωση Δ.Α., Φορέα Χρηματοδότησης και Αρχής Πληρωμής κλπ.)
- Διαμόρφωση συστήματος ελέγχου υλοποίησης υποχρεώσεων οικονομικής διαχείρισης

- Ορισμός υπηρεσιών και αρμόδιων παρακολούθησης οικονομικού αντικειμένου

3.3.8.2 Διαδικασία ελέγχου / απαιτήσεων πληρωμών της πράξης

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι ο έλεγχος της νομιμότητας και κανονικότητας των απαιτήσεων πληρωμών της πράξης.

Περιγραφή

Οι πληρωμές του Τελικού Δικαιούχου μπορούν να λαμβάνουν τη μορφή προκαταβολών, ενδιάμεσων πληρωμών ή αποπληρωμών. Οι προκαταβολές αφορούν αντικείμενο της πράξης που θα πραγματοποιηθεί και η πληρωμή τους προβλέπεται στην σύμβαση που ο Τελικός Δικαιούχος έχει υπογράψει κατά την ανάθεση του έργου στον Ανάδοχο / Τελικό Αποδέκτη. Οι ενδιάμεσες πληρωμές ή οι αποπληρωμές αφορούν εργασίες ή έργο το οποίο έχει πραγματοποιηθεί και πιστοποιηθεί από τους Τελικούς Δικαιούχους.

Επιλέξιμες πληρωμές είναι οι πληρωμές που πραγματοποιούνται από τους Τελικούς Δικαιούχους των πράξεων προς τους Τελικούς Αποδέκτες (αναδόχους, προμηθευτές) και δικαιολογούνται από την εκτέλεση των πράξεων. Στις περιπτώσεις κρατικών ενισχύσεων, πληρωμές είναι καταβολές των ενισχύσεων προς τις επιχειρήσεις αποδέκτες των ενισχύσεων και δικαιολογούνται από τους όρους και τους στόχους των ενισχύσεων.

Για την εκτέλεση των πληρωμών απαιτείται έλεγχος ως προς την τήρηση της νομιμότητας και κανονικότητας των απαιτήσεων πληρωμών και η τεκμηρίωσή τους με τα αναγκαία στοιχεία

Τα βήματα της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Έλεγχος νομιμότητας οικονομικού αντικειμένου (απαιτήσεων πληρωμής) πράξης (έλεγχος νομιμότητας δαπανών)
- Διασταύρωση στοιχείων με στοιχεία πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου
- Έλεγχος επάρκειας στοιχείων τεκμηρίωσης του οικονομικού αντικειμένου με βάση τους ισχύοντες κανόνες και τα στοιχεία τεκμηρίωσης (έλεγχος κανονικότητας δαπανών)
- Έκδοση των αναγκαίων παραστατικών για την πληρωμή των απαιτήσεων

- Καταχώρηση στοιχείων στο σύστημα οικονομικής διαχείρισης του τελικού δικαιούχου (καταχώρηση των αναγκαίων στοιχείων- καλύπτεται από τα ήδη αναφερόμενα)
- Ενημέρωση αρχείων (φυσικών / ηλεκτρονικών) και φακέλου έργου
- Κατάρτιση δελτίων παρακολούθησης πράξης (π.χ. μηνιαία δελτία) και αποστολή τους στον φορέα χρηματοδότησης της πράξης
- Υποβολή αιτημάτων πληρωμής προς φορέα χρηματοδότησης πράξης
- Καταβολή πληρωμών

3.3.8.3 Διαδικασία συμφωνίας λογιστικού συστήματος και στοιχείων τεκμηρίωσης των δαπανών

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η διασφάλιση της συμφωνίας των στοιχείων του λογιστικού συστήματος του τελικού δικαιούχου με τα αντίστοιχα στοιχεία τεκμηρίωσης των δαπανών (παραστατικά κλπ.);;

Περιγραφή

Η διαδικασία αυτή είναι ένα σημαντικό μέρος του μηχανισμού ελέγχου που πρέπει να εφαρμόζει ο Τελικός Δικαιούχος, για να διασφαλίζεται η ορθή οικονομική διαχείριση των πόρων.

Τα βήματα που συνθέτουν τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι τα εξής:

- Συλλογή των παραστατικών πληρωμών
- Έλεγχος παραστατικών πληρωμών
- Καταχώρηση στο λογιστικό σύστημα
- Έλεγχος των καταχωρήσεων στο λογιστικό σύστημα
- Συμφωνία παραστατικών, λογιστικών εγγραφών και ταμειακών ροών.

3.3.9 Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου

3.3.9.1 Εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου

Ορισμός

Ο εσωτερικός έλεγχος συνιστά μία ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση μέσα σε ένα οργανισμό. Συγκεκριμένα, ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει μία ανεξάρτητη γνώμη στους φορείς του οργανισμού αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων, τον έλεγχο και τη διοίκηση του οργανισμού, μετρώντας και αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στην επίτευξη των στόχων του. Επίσης, τα ευρήματα και οι προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου βοηθούν όλο το προσωπικό του οργανισμού στις ελεγχόμενες περιοχές. Ο εσωτερικός έλεγχος υποστηρίζει τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις λειτουργίες που διασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, την κατάλληλη αξιολόγηση των κινδύνων, την εγκυρότητα των διαδικασιών εσωτερικής και εξωτερικής αναφοράς και λογοδοσίας, τη συμμόρφωση με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς και τη συμμόρφωση με τα πρότυπα συμπεριφοράς και ηθικής του οργανισμού.

Σκοπός

Ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η διασφάλιση ότι οι γενικοί στόχοι του οργανισμού υλοποιούνται με επιτυχία, εντός του πλαισίου λειτουργίας του φορέα. Για το λόγο αυτό η αποσαφήνιση των στόχων των Τελικών Δικαιούχων αποτελεί προαπαιτούμενο για μία αποτελεσματική διαδικασία εσωτερικού ελέγχου.

Περιγραφή

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από τα πέντε επόμενα αλληλοσχετιζόμενα στοιχεία:

- Περιβάλλον ελέγχου

Το περιβάλλον ελέγχου αποτελεί τη βάση για ολόκληρο το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Παρέχει τη δομή, καθώς και το κλίμα που επηρεάζει όλη την ποιότητα του ελέγχου. Στην ουσία προσδιορίζεται από το εύρος, την οργάνωση και τον όγκο των προς έλεγχο δραστηριοτήτων.

- Αξιολόγηση κινδύνων

Έχοντας αποσαφηνίσει τους στόχους και έχοντας καθιερώσει ένα αποτελεσματικό περιβάλλον ελέγχου, η αξιολόγηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός στην πραγματοποίηση της αποστολής και των στόχων του αποτελεί τη βάση διαχείρισης των κινδύνων. Οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου συμβάλλουν στην προσπάθεια αντιμετώπισης των κινδύνων.

- Δραστηριότητες ελέγχου

Οι δραστηριότητες ελέγχου μπορεί να είναι είτε προληπτικές, είτε διορθωτικές. Τόσο οι προληπτικές, όσο και οι διορθωτικές ενέργειες, πρέπει να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται λαμβάνοντας υπόψη το κόστος.

- Πληροφόρηση και επικοινωνία

Η αποτελεσματική πληροφόρηση και επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία και τον έλεγχο ενός οργανισμού.

- Παρακολούθηση

Εφόσον ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία δυναμική διαδικασία που πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στους κινδύνους και στις αλλαγές που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, η παρακολούθηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητη, ώστε να διασφαλίζεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος προσαρμόζεται στους μεταβαλλόμενους στόχους, το περιβάλλον, τους πόρους και τους κινδύνους του οργανισμού.

Συνολικά, για να λειτουργήσει ο εσωτερικός έλεγχος απαιτείται η ύπαρξη μίας ελάχιστης σειράς διαδικασιών, οι οποίες περιγράφονται στη συνέχεια.

3.3.9.2 Διαδικασία προγραμματισμού επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι να διασφαλισθεί ότι το σύστημα των λειτουργικών διαδικασιών του Τελικού Δικαιούχου λειτουργεί αποτελεσματικά και ικανοποιεί τις απαιτήσεις των τελευταίων. Για το λόγο αυτό απαιτείται ένας συγκεκριμένος προγραμματισμός επιθεωρήσεων, έτσι ώστε να διασφαλισθεί ότι καλύπτεται όλο το εύρος των δραστηριοτήτων του Τελικού Δικαιούχου με συστηματικό και ολοκληρωμένο τρόπο. Συνήθως, κατά τον προγραμματισμό των επιθεωρήσεων γίνεται και μία ανάλυση κινδύνων, έτσι ώστε να δοθεί προτεραιότητα σε περιοχές και λειτουργίες που παρουσιάζουν μεγαλύτερο κίνδυνο και να καλυφθεί σε κάθε περίπτωση ο σκοπός της διαδικασίας.

Περιγραφή

Ο προγραμματισμός των επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- Καθορισμός μεθοδολογίας ανάλυσης κινδύνου
- Καθορισμός μεθοδολογίας επιλογής λειτουργιών προς επιθεώρηση

- Προγραμματισμός απαραίτητων πόρων
- Κατάρτιση προγράμματος επιθεωρήσεων

3.3.9.3 Διαδικασία υλοποίησης προγράμματος επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου

Σκοπός

Η διαδικασία υλοποίησης του προγράμματος επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου στοχεύει στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των διαδικασιών λειτουργίας του Τελικού Δικαιούχου.

Περιγραφή

Η επιθεώρηση πραγματοποιείται βάσει του προγράμματος επιθεώρησης. Τα βήματα για τη διενέργεια ελέγχου είναι τα επόμενα:

- Λήψη απόφασης για διενέργεια επιθεώρησης εσωτερικού ελέγχου
- Καθορισμός ομάδας ελέγχου
- Καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων
- Προετοιμασία επιθεωρήσεων (ανάλυση κινδύνου, συγκέντρωση στοιχείων, καθορισμός χρονοδιαγράμματος, καθορισμός δειγματοληπτικής μεθόδου, δημιουργία καταλόγου ελέγχου, κλπ.)
- Προγραμματισμός πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών κλπ.)
- Διενέργεια επιθεώρησης.

Κατά την επιθεώρηση εξετάζονται και καταγράφονται τουλάχιστο θέματα όπως τα επόμενα:

- Αποκλίσεις από τις τεκμηριωμένες λειτουργικές διαδικασίες
- Ελλείψεις στην τεκμηρίωση που προκαλούν μη-συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των καταγεγραμμένων λειτουργικών διαδικασιών
- Προβλήματα στη συμπλήρωση των εντύπων και στην τήρηση των απαραίτητων αρχείων

Οι επιθεωρήσεις θεωρούνται ως επιτυχείς μόνο όταν η πρακτική της εργασίας αντιστοιχεί επακριβώς στην καταγεγραμμένη διαδικασία και όταν η ίδια η διαδικασία θεωρείται ότι αντικατοπτρίζει πλήρως τις τρέχουσες δραστηριότητες. Εάν δεν ικανοποιούνται αυτές οι απαιτήσεις τότε η επιθεώρηση θεωρείται ανεπιτυχής. Στην

περίπτωση αυτή, τεκμηριώνονται οι λόγοι αποτυχίας και καθορίζονται διορθωτικές ενέργειες.

3.3.9.4 Διαδικασία καταγραφής και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων – πορισμάτων επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η δημιουργία ενός συστήματος συνεχούς βελτίωσης του συστήματος λειτουργίας του φορέα. Μέσω της καταγραφής και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων-πορισμάτων των επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου δημιουργείται μία διαδικασία ανάδρασης, η οποία αναδεικνύει τα προβλήματα των επιθεωρήσεων και παρέχει τη δυνατότητα καθορισμού βελτιωτικών δράσεων.

Περιγραφή

Η παρακολούθηση των επιθεωρήσεων του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνει πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες να εξασφαλίζουν ότι τα ευρήματα των ελέγχων και άλλων ανασκοπήσεων λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους αρμοδίους του οργανισμού.

Η διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Καταγραφή των αποτελεσμάτων των επιθεωρήσεων σε ειδικά έντυπα
- Διάκριση των θετικών και των αρνητικών αποτελεσμάτων
- Καθορισμό των αιτιών των αρνητικών αποτελεσμάτων
- Ενημέρωση των αρμοδίων για τα σχετικά προβλήματα
- Καθορισμό βελτιωτικών δράσεων
- Διεξαγωγή επαναληπτικής επιθεώρησης όπου απαιτείται

Κατά τη διάρκεια της επαναληπτικής επιθεώρησης επανεξετάζονται μόνο τα σημεία εκείνα στα οποία υπάρχει καταγραφή ανεπιτυχούς ελέγχου κατά τη διαδικασία της επιθεώρησης, προκειμένου να επαληθευθεί η υλοποίηση και η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών.

3.3.9.5 Διαδικασία ανάληψης διορθωτικών – προληπτικών δράσεων βάσει των αποτελεσμάτων των επιθεωρήσεων

Σκοπός

Σκοπός της διαδικασίας είναι η διασφάλιση ότι όλα τα ενδιάμεσα βήματα στις διαδικασίες υλοποίησης πράξεων που δεν συμφωνούν με τις εκφρασμένες απαιτήσεις εντοπίζονται επαρκώς και αντιμετωπίζονται. Επίσης, σκοπός της διαδικασίας είναι η διερεύνηση και ανάλυση των αιτιών των σημαντικών περιπτώσεων μη συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές, καθώς και ο σχεδιασμός και υλοποίηση των απαραίτητων διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

Περιγραφή

Σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας αυτής είναι η ορθή αξιολόγηση των ευρημάτων των ελέγχων και των επιθεωρήσεων, ο καθορισμός των σωστών δράσεων και η ολοκλήρωση της διαδικασίας στο καθορισμένο χρονικό πλαίσιο.

Τα βήματα που συνθέτουν τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι τα εξής:

- Εντοπισμός προβληματικών περιοχών
- Εντοπισμός υπηρεσιών / λειτουργιών που δεν συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές
- Αξιολόγηση απόψεων ληπτών των υπηρεσιών
- Ενέργειες σχεδίασης της βελτίωσης προβληματικών διαδικασιών / λειτουργιών
- Λήψη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών
- Βελτίωση διαδικασιών και αντιμετώπιση προβλημάτων

Για την υλοποίηση των παραπάνω βημάτων πρέπει να εξασφαλιστούν από τον Τελικό Δικαιούχο οι αναγκαίοι πόροι (ανθρώπινοι πόροι, έγγραφα καταγραφής των διαδικασιών). Επίσης, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας σαφής καθορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των ατόμων που ασχολούνται με τη συγκεκριμένη διαδικασία.

3.4 Υλικοτεχνική Υποδομή

Ιδιαίτερη βαρύτητα για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας του υποψήφιου Τελικού Δικαιούχου έχει η διατιθέμενη υλικοτεχνική υποδομή η οποία υποστηρίζει τη λειτουργία του φορέα, με έμφαση στις υποδομές Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων θεωρείται γενικότερα ως απολύτως αναγκαία, δεδομένων των διεθνών υποχρεώσεων της χώρας. Στο πλαίσιο αυτό, επομένως, η χρήση πληροφοριακών συστημάτων θα δώσει μεγαλύτερη λειτουργική υποστήριξη στους Τελικούς Δικαιούχους.

Σε ότι αφορά στις μηχανογραφικές εφαρμογές λογιστικής παρακολούθησης, θεωρούνται απαραίτητες για το σύνολο των Τελικών Δικαιούχων δεδομένου ότι με την ανάπτυξη συστημάτων μηχανογραφημένης λογιστικής θα υπάρξει μεγαλύτερη δυνατότητα διαφάνειας, αξιοπιστίας και διευκόλυνσης τήρησης στοιχείων. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις περιπτώσεις που δεν ισχύει το ΕΓΛΣ, οπότε η τήρηση στοιχείων βάσει ενός οργανωμένου και συστηματικού τρόπου θα διευκολύνει τόσο τους ΤΔ, όσο και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους.

Γενικότερα, ως προς τα συστήματα διαχείρισης λειτουργιών, είναι σημαντικό να υπάρχουν ηλεκτρονικά συστήματα παρακολούθησης των έργων, με δυνατότητα άμεσης διασύνδεσης με το ΟΠΣ του ΥΠΟΙΟ. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η διαχείριση των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα. Κι εδώ, ωστόσο, μπορεί να γίνει προσαρμογή των ήδη υπαρχόντων συστημάτων (π.χ. πληροφοριακά συστήματα Υπουργείων).

3.4.1 Εφαρμογή μηχανογραφικής λογιστικής

Στα πλαίσια των διαδικασιών επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας των Τελικών Δικαιούχων, η συστηματική παρακολούθηση της οικονομικής διαχείρισης των έργων, μέσω κατάλληλης εφαρμογής μηχανογραφικής λογιστικής αποτελεί πιθανά την πιο σημαντική προϋπόθεση από άποψη υποδομής. Η εφαρμογή μηχανογραφικής λογιστικής μπορεί να αποτελεί υποσύνολο του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης του Φορέα.

Αναλυτικότερα, με τη χρήση εφαρμογής μηχανογραφικής λογιστικής κάθε έργο/δράση παρακολουθείται ξεχωριστά, βάσει μοναδικού κωδικού. Για κάθε έκδοση τιμολογίου ενημερώνεται το λογιστικό σύστημα, όπως και για κάθε πληρωμή. Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός μπορεί να βλέπει ανά πάσα στιγμή για κάθε έργο τι ποσοστό έχει τιμολογηθεί και τι έχει πληρωθεί.

Η μηχανογραφική λογιστική παρέχει σε γενικές γραμμές:

- Συνεχή και έγκαιρη παρακολούθηση των λογιστικών γεγονότων
- Δυνατότητα άμεσου ελέγχου των λογιστικών εγγραφών
- Παρακολούθηση των κοστολογικών υποχρεώσεων των έργων.

3.4.2 Ηλεκτρονική εφαρμογή παρακολούθησης έργων

Η ηλεκτρονική εφαρμογή παρακολούθησης των έργων των Τελικών Δικαιούχων μπορεί να αποτελεί επίσης υποσύνολο μιας ευρύτερης εφαρμογής η οποία καλύπτει πλήθος δραστηριοτήτων του φορέα. Σκοπός της συγκεκριμένης εφαρμογής είναι η ηλεκτρονική παρακολούθηση των παραμέτρων που προβλέπονται στη μεθοδολογία διαχείρισης έργων.

Οι παράμετροι αυτοί είναι οι εξής:

- Το σχέδιο διοίκησης
- Η οργάνωση του έργου
- Ο αναλυτικός σχεδιασμός εργασιών
- Οι εκτιμήσεις
- Ο έλεγχος προόδου Έργου και οι αναφορές
- Η διαχείριση των κινδύνων
- Η διαχείριση αλλαγών και προβλημάτων
- Η διαχείριση της σύνθεσης
- Η διαχείριση της ποιότητας
- Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Η διαχείριση των υπερβολών
- Η διαχείριση της αλλαγής
- Η ολοκλήρωση του έργου

Η συγκεκριμένη εφαρμογή πρέπει να παρέχει στοιχεία χρόνου και κόστους για κάθε έργο. Τα μέλη της ομάδας εργασίας μπορούν να ενημερώνουν καθημερινά το σύστημα για τις εργασίες που υλοποιήθηκαν την προηγούμενη μέρα. Έτσι είναι δυνατόν να παρακολουθείται άμεσα το ποσοστό υλοποίησης και η χρονική εξέλιξη κάθε έργου, καθώς και οι υπερβάσεις του προϋπολογισθέντος κόστους.

Σε γενικές γραμμές, η ηλεκτρονική παρακολούθηση των στοιχείων αυτών παρέχει:

- Εύκολη προσβασιμότητα σε πληροφορίες που αφορούν την πορεία των έργων
- Έγκαιρη πληροφόρηση
- Δυνατότητα άμεσης τροποποίησης και επεξεργασίας των στοιχείων
- Δυνατότητα άμεσου ελέγχου και παρακολούθησης των στοιχείων.

3.4.3 Συστήματα διαχείρισης λειτουργιών

Ένα σημαντικό στοιχείο της υλικοτεχνικής υποδομής που θεωρείται σκόπιμο να διαθέτει ο Τελικός Δικαιούχος για την αποτελεσματική υλοποίηση, παρακολούθηση και έλεγχο των πράξεων είναι τα συστήματα διαχείρισης των λειτουργιών του. Τα εν λόγω συστήματα αποτελούν μία ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση διαχείρισης όλων των λειτουργιών του οργανισμού.

Παραδείγματα τέτοιων συστημάτων αποτελούν τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης καθώς και, τα συστήματα Enterprise Resource Planning, τα οποία περιγράφονται στη συνέχεια.

Στόχος είναι ο φορέας να διαθέτει κάποιο πληροφοριακό σύστημα βάσει του οποίου να είναι δυνατή η παρακολούθηση των λειτουργιών του ώστε να μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα και να είναι εύκολη η λήψη διορθωτικών ενεργειών. Ανάλογη εφαρμογή αποτελεί το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα σε επίπεδο ΚΠΣ.

(i) Πληροφοριακό σύστημα διοίκησης

Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης (Management Information System) είναι ένα σύστημα πληροφοριών που σχεδιάζεται για να βοηθάει στην εκτέλεση λειτουργιών διοίκησης. Στόχος του συστήματος είναι η παροχή στη διοίκηση των απαιτούμενων πληροφοριών προκειμένου να υποστηρίζεται στη λήψη αποφάσεων.

Το Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης (ΠΣΔ) πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τον οργανισμό ώστε να παρέχει την κατάλληλη πληροφόρηση στα στελέχη. Ταυτόχρονα, ο οργανισμός πρέπει να είναι ανοικτός στις επιρροές από το ΠΣΔ ώστε να εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες του. Οι «μεσολαβητικοί» παράγοντες μέσω των οποίων πραγματοποιείται η αλληλεπίδραση ανάμεσα στον οργανισμό και το ΠΣΔ είναι πολλοί και περιλαμβάνουν:

- Την οργανωτική δομή
- Τις τυπικές λειτουργικές διαδικασίες – standard operating procedures
- Τις πολιτικές
- Την κουλτούρα
- Το περιβάλλον
- Τις αποφάσεις της διοίκησης κλπ.

Σε γενικές γραμμές, οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν σχεδιάζεται και υλοποιείται ένα ΠΣΔ είναι οι εξής:

- Το περιβάλλον του οργανισμού
- Η δομή του οργανισμού

- Η κουλτούρα και η πολιτική του
- Ο τύπος του οργανισμού
- Η στάση της διοίκησης
- Οι κύριες ομάδες των ενδιαφερομένων – εμπλεκομένων ατόμων
- Τα είδη των αποφάσεων, εργασιών, επιχειρησιακών διεργασιών
- Τα συναισθήματα και η στάση των εργαζόμενων
- Η ιστορία του οργανισμού.

(ii) Σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP)

Ένα σύστημα ERP αποτελεί μία ακολουθία από άμεσα υλοποιήσιμα πακέτα εφαρμογών, που καλύπτουν όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού και διαθέτουν την απαραίτητη ευλυγισία για τη δυναμική προσαρμογή τους στις απαιτήσεις και τις μεταβολές που συμβαίνουν σε αυτή. Παρέχει ολοκληρωμένες πληροφοριακές λύσεις για την καλύτερη και αποδοτικότερη διαχείριση και προγραμματισμό των πόρων και δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να λειτουργήσει συντονισμένα σαν ενιαίο σύνολο, καθοδηγούμενο από τις πληροφορίες που δέχεται από το περιβάλλον.

Στόχοι του ERP είναι οι εξής:

- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Μείωση του συνολικού κόστους σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.
- Μείωση του χρόνου παραγωγής / παροχής υπηρεσιών.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών / πολιτών.
- Αποτελεσματικότερος συντονισμός του κυκλώματος ζήτηση- παραγωγή- προσφορά.
- Βέλτιστη διαχείριση των αποθεμάτων

Πλεονεκτήματα του συστήματος είναι τα εξής:

- Υψηλή ποιότητα εφαρμογών
- Υψηλού βαθμού τυποποίηση
- Συνεκτική και ολοκληρωμένη αρχιτεκτονική
- Εξασφάλιση εγκυρότερης καταγραφής των απαιτήσεων

3.4.4 Τεχνική υποστήριξη υποδομής

Το σύστημα διαχείρισης λειτουργιών παρέχει στον Τελικό Δικαιούχο μία προσέγγιση προγραμματισμού, διαχείρισης, παρακολούθησης της υλοποίησης και ελέγχου των πράξεων. Το σύστημα αυτό πρέπει συνεχώς να ενημερώνεται και να επικαιροποιείται, ώστε να υπάρχει έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση.

Ο Τελικός Δικαιούχος πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίζει τεχνικά τις υποδομές του, είτε αναλαμβάνοντας ο ίδιος τη διαχείριση, είτε προχωρώντας σε εξωτερική ανάθεση εργασιών, αν ο ίδιος δεν διαθέτει την τεχνογνωσία και τις απαραίτητες υποδομές. Σε κάθε περίπτωση, ο Τελικός Δικαιούχος πρέπει να εφαρμόζει μία συστηματική προσέγγιση για:

- Την ανανέωση των πληροφοριών που αφορούν τα έργα
- Τη δημιουργία back up
- Τη διενέργεια επισκευών και συντηρήσεων των διαφόρων μηχανημάτων

Σημειώνουμε στο σημείο αυτό ότι η διαδικασία τεχνικής υποστήριξης υποδομής πρέπει να περιλαμβάνεται στον αρχικό προγραμματισμό των δράσεων. Συγκεκριμένα, στον αρχικό προγραμματισμό περιγράφεται ο τρόπος διαχείρισης των έργων αλλά και ο τρόπος υποστήριξης των έργων αυτών.

Η αποτελεσματική υποστήριξη των υποδομών των Τελικών Δικαιούχων είναι απαραίτητη για την εύκολη πρόσβαση εκ μέρους των φορέων που διενεργούν έλεγχο σε όλα τα σχετικά έγγραφα, όπως προβλέπεται από τον Κανονισμό 438/2001.

3.4.5 Χώροι/τρόποι ασφαλούς τήρησης – φύλαξης πληροφοριών

Σε συνέχεια της τεχνικής υποστήριξης των υποδομών, οι Τελικοί Δικαιούχοι πρέπει να έχουν προβλέψει χώρους, αλλά και τρόπους ασφαλούς τήρησης και φύλαξης των πληροφοριών.

Η τήρηση των αρχείων και όλων των πληροφοριών που αφορούν την πορεία των έργων πρέπει να πραγματοποιείται με ολοκληρωμένο και συστηματικό τρόπο, ώστε να μην υπάρχουν αλλαγές που μπορεί να οδηγήσουν σε απώλεια πληροφοριών. Όλα τα στοιχεία που αφορούν τις δράσεις και τα έργα είναι σημαντικά τόσο για τη διαχείριση και παρακολούθηση, όσο και για τον έλεγχο των εργασιών. Ο τρόπος τήρησης των σχετικών αρχείων πρέπει να είναι γνωστός από όλους του εμπλεκόμενους στον οργανισμό, ώστε να τυποποιούνται οι διαδικασίες τήρησης των πληροφοριών.

Επίσης, ο χώρος φύλαξης των αρχείων πρέπει να είναι ασφαλής, ώστε να παρέχεται έγκυρη ενημέρωση και άμεση προσβασιμότητα, όποτε απαιτείται. Ο χώρος φύλαξης μπορεί να αφορά είτε φυσικό χώρο (κάποιο μέρος στην έδρα του Τελικού Δικαιούχου)

όσον αφορά τα έντυπα αρχεία, είτε ηλεκτρονικό χώρο (ηλεκτρονικά μέσα αποθήκευσης πληροφοριών) όσον αφορά πληροφορίες σε ηλεκτρονική μορφή. Σε κάθε περίπτωση οι χώροι πρέπει να είναι ασφαλείς και κυρίως οι φυσικές υποδομές πρέπει να πληρούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις ασφάλειας.

Εξάλλου, η διατήρηση και συντήρηση των σχετικών εγγράφων και λοιπών πληροφοριών που αφορούν τις λειτουργίες των οργανισμών αποτελεί βασική προϋπόθεση της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου, όπως προβλέπεται από τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου.

3.4.6 Τυποποιημένα έντυπα

Όπως αναλυτικά παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 6.3 ο φορέας θα πρέπει να διαθέτει αναλυτικό εγχειρίδιο διαδικασιών για το σύνολο των διαδικασιών που επιτελούνται για την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων. Οι διαδικασίες αυτές θα πρέπει να υποστηρίζονται από τυποποιημένα έντυπα, τα οποία θα επισυνάπτονται ως παράρτημα σε κάθε διαδικασία.

Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Λίστα ελέγχου νομικών απαιτήσεων εκτελούμενης πράξης
- Έντυπο κατάρτισης ετησίου προγράμματος
- Χρονοδιάγραμμα εκτελούμενων και προγραμματιζόμενων έργων
- Πρότυπα Τεύχη Δημοπράτησης
- Πρότυπο σχέδιο Σύμβασης
- Περιεχόμενο φακέλου έργου
- Ειδική λίστα ελέγχου για τον επιτόπιο ή διοικητικό έλεγχο υλοποίησης του έργου
- Τυποποιημένα έντυπα επικοινωνίας με τη Διαχειριστική Αρχή
- Τυποποιημένα έντυπα προκηρύξεων
- Τυποποιημένες εκθέσεις ελέγχου / αναφορών αποτελεσμάτων
- Ενημερωτικά έντυπα ΤΔ και άλλο πληροφοριακό υλικό προς δυνητικούς Αναδόχους/ ωφελούμενου/ κοινό.

4. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Τα παραπάνω κριτήρια αποτελούν τις ελάχιστες απαιτήσεις προκειμένου να διασφαλίζεται και να τεκμηριώνεται η χρηστή δημοσιονομική διαχείριση των πόρων των ταμείων και κατά συνέπεια, απαιτείται η κάλυψή τους από το σύνολο των φορέων που επιθυμούν να λειτουργήσουν ως ΤΔ στα πλαίσια της Δ' Προγραμματικής Περιόδου.

Όπως ήδη αναφέρθηκε η εφαρμογή των κριτηρίων θα πρέπει να λάβει υπόψη της την ιδιαιτερότητα των εμπλεκόμενων περιπτώσεων, δηλαδή των επί μέρους κατηγοριών ΤΔ, κυρίως σε ότι αφορά στην ενσωμάτωση των απαιτήσεων που τίθενται στην οργανωτική δομή των φορέων και όχι τόσο στον τρόπο λειτουργίας του Τελικού Δικαιούχου (π.χ. η απαίτηση εφαρμογής διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου είναι οριζόντια για το σύνολο των φορέων, αλλά η οργάνωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λάβει υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε φορέα όπως προκύπτουν από το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του).

Το γεγονός αυτό δημιουργεί την αναγκαιότητα εξειδίκευσης ορισμένων κριτηρίων λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά συγκεκριμένων ομάδων Τελικών Δικαιούχων με πλέον καθοριστικό το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας. Για το σκοπό αυτό προτείνεται ομαδοποίηση των ΤΔ, βάσει του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υπουργεία, Περιφέρειες, Υπηρεσίες Κεντρικής Διοίκησης και Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.
- Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' Βαθμού και επιχειρήσεις αυτών (Νομαρχίες, Δήμοι, Κοινότητες, ΔΕΥΑ, Αναπτυξιακές και Διαδημοτικές Επιχειρήσεις, Σύνδεσμοι ΟΤΑ, κ.λπ.).
- ΝΠΙΔ/ΔΕΚΟ/ΑΕ Δημοσίου οι οποίες λειτουργούν ως πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου.
- Άλλες κατηγορίες (Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, Επιμελητήρια, ΜΚΟ, κ.λπ.).

Επιπλέον, η προσέγγιση συγκεκριμένων ποσοτικών κριτηρίων, θα γίνει με περαιτέρω εξειδίκευση με βάση τον αριθμό και τον προϋπολογισμό των έργων που θα διαχειρίζεται ο Τελικός Δικαιούχος.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, ωστόσο, κάθε υποψήφιος ΤΔ θα πρέπει να μπορεί να τεκμηριώσει ότι διαθέτει τον τρόπο κάλυψης κάθε κριτηρίου, είτε χρησιμοποιώντας τις υφιστάμενες δομές (είτε του οργανισμού ή του φορέα στον οποίο ανήκει, είτε τις δικές του), είτε προτείνοντας μία συγκεκριμένη προσέγγιση που θα συνάδει με το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του.

Συμπερασματικά τα κριτήρια τα οποία θα διαφοροποιηθούν, κατά περίπτωση, είναι τα ακόλουθα:

- Οργανωτική δομή – Στελέχωση, όπου η ύπαρξη των απαιτούμενων ελάχιστων μονάδων εξειδικεύεται με βάση το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του κάθε Τελικού Δικαιούχου, ενώ τόσο η δομή του οργανογράμματος όσο και η στελέχωσης εξετάζονται με βάση τον αριθμό και τον προϋπολογισμό των έργων που θα διαχειρίζεται ο Τελικός Δικαιούχος.
- Ορισμένα από τα κριτήρια βάσει των οποίων εξετάζεται η υλικοτεχνική υποδομή του φορέα διαφοροποιούνται με βάση τον αριθμό και τον προϋπολογισμό των έργων που θα διαχειρίζεται ο Τελικός Δικαιούχος.

α/α	Κριτήριο	Σχόλια	Εξειδίκευση
1. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ			
1.1	Πρόβλεψη σχετικής αρμοδιότητας υλοποίησης έργων	Ανεξαρτήτως της νομικής μορφής του υποψήφιου Τελικού Δικαιούχου το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του θα πρέπει να του παρέχει τη δυνατότητα υλοποίησης των έργων που προγραμματίζει να υλοποιήσει στα πλαίσια της Δ' προγραμματικής περιόδου και επιπλέον, θα πρέπει να είναι απολύτως συμβατό με το κοινοτικό δίκαιο σε ότι αφορά διαδικασίες ανάθεσης υλοποίησης και διαχείρισης έργων.	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
1.2	Συμβατότητα με κοινοτικό δίκαιο στην υλοποίηση, διαχείριση και παρακολούθηση έργων		
2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ			
2.1 Οργανόγραμμα – Αρμοδιότητες μονάδων			
2.1.1	Υπαρξη εγκεκριμένου οργανογράμματος	<p>Ανάλογα με τη νομική μορφή του υποψήφιου ΤΔ θα πρέπει αυτός να διαθέτει εγκεκριμένο οργανόγραμμα όπου αποτυπώνονται οι οργανωτικές μονάδες του φορέα και οι αρμοδιότητες ανά μονάδα. Η μορφή του οργανογράμματος θα είναι ανάλογη με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του φορέα (π.χ. οργανόγραμμα για τις ΔΕΚΟ και ΑΕ, εγκεκριμένοι οργανισμοί για το δημόσιο)</p> <p>Σαφής αποτύπωση στο οργανόγραμμα όλων των εμπλεκόμενων με την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων μονάδων (κατά περίπτωση: διευθύνσεων, τμημάτων, ή έστω οργανικών θέσεων) και σαφής καταγραφή των αρμοδιοτήτων κάθε μονάδας.</p> <p>Κατ'ελάχιστον θα παρουσιάζονται οι μονάδες/αρμοδιότητες προγραμματισμού και υλοποίησης έργων, οικονομικής διαχείρισης, εσωτερικού ελέγχου και νομικής υποστήριξης.</p>	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις

α/α	Κριτήριο	Σχόλια	Εξειδίκευση
2.1.2	Υπαρξη μονάδας αρμόδιας για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των έργων/πράξεων	Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αποτύπωση στο οργανόγραμμα των δομών (διεύθυνση, τμήμα, κ.λπ.) που εμπλέκονται με την υλοποίηση των έργων και ειδικότερα τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό, την παρακολούθηση, την πιστοποίηση και παραλαβή κάθε έργου.	Το κριτήριο θα εξειδικευτεί ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του Τελικού Δικαιούχου και τον αριθμό και τον προϋπολογισμό των έργων που θα διαχειρίζεται
2.1.3	Υπαρξη μονάδας αρμόδιας για την οικονομική διαχείριση των έργων/πράξεων	Αποτύπωση στο οργανόγραμμα της δομής (διεύθυνση, τμήμα, οργανική θέση) που είναι αρμόδια για την οικονομική διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να διασφαλίζεται η απαιτούμενη διάκριση καθηκόντων.	Το κριτήριο θα εξειδικευτεί ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του Τελικού Δικαιούχου (υπόλογος, λογιστήριο, κ.λπ.) και τον αριθμό και τον προϋπολογισμό των έργων που θα διαχειρίζεται
2.1.4	Υπαρξη μονάδας (αρμοδιότητας) εσωτερικού ελέγχου	Ο εσωτερικός έλεγχος ανάλογα με το είδος του Τελικού Δικαιούχου θα καλύπτεται είτε από διακριτή μονάδα ενσωματωμένη στο οργανόγραμμα του ΤΔ (Διεύθυνση, τμήμα) είτε ακόμη από κάποιο άτομο (έστω και εξωτερικό του φορέα). Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ουσιαστική ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου του φορέα.	Εξειδίκευση ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του φορέα (Διεύθυνση Επιθεώρησης για τα Υπουργεία, Γραφείο Ποιότητας στους Δήμους, Διεύθυνση ή Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου για ΑΕ, κ.λπ.) και τον αριθμό και τον προϋπολογισμό των έργων που θα διαχειρίζεται
2.1.5	Υπαρξη νομικής κάλυψης	Η νομική υποστήριξη ανάλογα με τον ΤΔ θα παρέχεται είτε από νομική υπηρεσία του ίδιου του φορέα, είτε από εξωτερικό σύμβουλο-νομικό υπό την προϋπόθεση της πραγματικής δυνατότητας χρήσης νομικών υπηρεσιών.	Ο φορέας θα πρέπει να τεκμηριώνει την ύπαρξη νομικής κάλυψης (π.χ. ύπαρξη νομικού τμήματος, ύπαρξη νομικού συμβούλου, ύπαρξη σύμβασης αγοράς νομικών υπηρεσιών, κ.λπ.)

α/α	Κριτήριο	Σχόλια	Εξειδίκευση
2.2 Καταγραφή αρμοδιοτήτων ανά ρόλο – Διάκριση Αρμοδιοτήτων			
2.2.1	Καταγραφή αρμοδιοτήτων ανά ρόλο	<p>Ο φορέας θα πρέπει να διαθέτει εγκεκριμένη καταγραφή αρμοδιοτήτων ανά ρόλο (όχι απαραίτητα ανά θέση εργασίας). Η καταγραφή αρμοδιοτήτων θα πρέπει να καλύπτει τους ελάχιστους απαιτούμενους ρόλους για την απρόσκοπτη υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Τους υπευθύνους για την διεκπεραίωση των πληρωμών (κατά περίπτωση υπόλογος, υπεύθυνος πληρωμών οικονομικής διεύθυνσης) - Τους υπευθύνους για την έγκριση των δηλώσεων δαπανών (ΜΔΔΔ) - Τους υπευθύνους για την έγκριση των αναφορών προόδου φυσικού αντικειμένου (ΤΔΠ) - Τους υπευθύνους για την πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου του έργου 	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
2.2.2	Σαφής καταγραφή εξουσιοδοτήσεων υπογραφής και εγκρίσεων	<p>Κατά τον καθορισμό αρμοδιοτήτων-καθηκόντων ανά ρόλο, είναι απαραίτητη η εξειδίκευση των εξουσιοδοτήσεων υπογραφής και εγκρίσεων ώστε να είναι σαφείς οι παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις, αλλά και να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του φορέα.</p> <p>Στόχος είναι η επίσπευση του χρόνου λήψης αποφάσεων και υλοποίησης δράσεων από μέρους των ΤΔ.</p>	Απαιτείται για όλους τους φορείς, ακολουθώντας τα όρια εξουσιοδοτήσεων που παρέχει το υφιστάμενο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας (π.χ. όρια που παρέχουν οι αποφάσεις Διοικητικού Συμβουλίου, όρια που παρέχει η κείμενη νομοθεσία για δημόσιους οργανισμούς και ΟΤΑ, κ.λπ.)

α/α	Κριτήριο	Σχόλια	Εξειδίκευση
2.2.3	Διάκριση καθηκόντων	<p>Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η λήψη των απαιτούμενων μέτρων προκειμένου να διασφαλίζεται η διάκριση καθηκόντων μεταξύ ρόλων που επιτελούν σαφώς διακριτές λειτουργίες ώστε να διασφαλίζεται η νομικότητα και κανονικότητα των δαπανών.</p> <p>Η απαιτούμενη διάκριση καθηκόντων θα πρέπει να τεκμηριώνεται από το εγχειρίδιο λειτουργιών, τόσο με την σαφή αναφορά του αρμόδιου για την εκτέλεση κάθε δραστηριότητας όσο και με τη λήψη των απαιτούμενων μέτρων.</p> <p>Ειδικότερα θα πρέπει να ισχύουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Καταγραφή λειτουργιών που απαιτούν μέτρα διασφάλισης διάκρισης καθηκόντων - Καταγραφή μέτρων διασφάλισης διάκρισης καθηκόντων - Μηχανισμοί ελέγχου εφαρμογής των υφιστάμενων μέτρων διασφάλισης διάκρισης καθηκόντων 	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
2.3 Στελέχωση			
2.3.1	<p>Επάρκεια στελέχωσης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποσοτική • Ποιοτική <ul style="list-style-type: none"> - Εμπειρία στο αντικείμενο των έργων - Εμπειρία στελεχών σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα, Διαχείριση έργων, Εσωτερικό έλεγχο 	<p>Η επάρκεια στελέχωσης θα εξεταστεί</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ως προς τον αριθμό των στελεχών που επιφορτίζονται με την υλοποίηση τόσο με βάση το οργανόγραμμα του κάθε φορέα όσο και με βάση τις ελάχιστες απαιτήσεις για την απρόσκοπτη υλοποίηση των έργων, • Ως προς τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του προσωπικού σε σχέση με το αντικείμενο και τις απαιτήσεις διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων. <p>Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην επάρκεια στελέχωσης των εμπλεκόμενων με τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων μονάδων.</p>	<p>Το κριτήριο θα εξειδικευτεί με βάση το είδος, τον αριθμό και τον προϋπολογισμό των έργων θα διαχειριστεί ο φορέας.</p> <p>Ο υπολογισμός των απαιτούμενων ωρών διαχείρισης κατά έργο θα προκύπτει με εκτίμηση από τον αρχικό του σχεδιασμό.</p>

α/α	Κριτήριο	Σχόλια	Εξειδίκευση
2.3.2	Σύστημα παρακολούθησης φόρτου εργασίας στελεχών	Το σύστημα παρακολούθησης φόρτου εργασίας των στελεχών έχει ως βασικό στόχο τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα και τον έγκαιρο εντοπισμό των αναγκών σε προσωπικό, μέσω της καταγραφής του βαθμού απασχόλησης και εμπλοκής του προσωπικού στην υλοποίηση των έργων.	Το κριτήριο θα εξειδικευτεί με βάση τον αριθμό και προϋπολογισμό των έργων που θα διαχειρίζεται ο φορέας (ενδεικτικά στη περίπτωση φορέων που διαχειρίζονται μικρό αριθμό έργων μικρού προϋπολογισμού η παρακολούθηση μπορεί να γίνεται με τη χρήση μίας απλής εφαρμογής π.χ. MS Project)
2.3.3	Εκπαίδευση στελεχών	Θα εξετάζονται τόσο οι σχεδιαζόμενες ενέργειες εκπαίδευσης προσωπικού, όσο και η προηγούμενη πρακτική του φορέα σε ό,τι αφορά στην εκπαίδευση προσωπικού.	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
3. ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ			
3.1 'Υπαρξη Εγχειριδίου Διαδικασιών			
3.1.1	Γενικές Απαιτήσεις	Ο Τελικός Δικαιούχος θα πρέπει να διαθέτει επικαιροποιημένο εγχειρίδιο στο οποίο θα αποτυπώνεται το σύνολο των διαδικασιών που επιτελούνται από το φορέα. Το εγχειρίδιο θα πρέπει να αποτυπώνει τον τρόπο υλοποίησης των διαδικασιών, ενώ θα πρέπει να πληροί τις ελάχιστες προϋποθέσεις του παρόντος ως προς τον αριθμό και το περιεχόμενο των διαδικασιών που αναλύονται. Επίσης θα αποτυπώνεται ο αρμόδιος για κάθε δραστηριότητα προκειμένου να ελέγχεται η απαιτούμενη διάκριση καθηκόντων.	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις

α/α	Κριτήριο	Σχόλια	Εξειδίκευση
3.2 Διαδικασίες τήρησης ισχύουσας νομοθεσίας			
3.2.1	Διαδικασία παρακολούθησης ισχύουσας νομοθεσίας	Ανεξαρτήτως του τρόπου κάλυψης των απαιτήσεων νομικής υποστήριξης οι ακολουθούμενες διαδικασίες τήρησης της ισχύουσας νομοθεσίας θα πρέπει να αποτυπώνονται στο εγχειρίδιο διαδικασιών κατά τον τρόπο που υλοποιούνται από το φορέα.	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
3.2.2	Διαδικασία εναρμόνισης με την ισχύουσα νομοθεσία		
3.2.3	Διαδικασίας εφαρμογής και ελέγχου εφαρμογής των διατάξεων δημοσιοποίησης / δημοσιότητας		
3.3 Προγραμματισμός έργων - ενεργειών			
3.3.1	Διαδικασία προγραμματισμού έργων- ενεργειών	Αποτύπωση στο εγχειρίδιο διαδικασιών της διαδικασίας προγραμματισμού έργων- ενεργειών	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
3.4 Διαδικασίες ανάθεσης έργου			
3.4.1	Διαδικασία προετοιμασίας για την επιλογή τρόπου υλοποίησης έργου.	Αποτύπωση των διαδικασιών ανάθεσης έργων για όλα τα είδη έργων που ενδέχεται να υλοποιήσει ο φορέας	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
3.4.2	Διαδικασίας αξιολόγησης προσφορών υποψηφίων αναδόχων		
3.4.3	Διαδικασία χειρισμού ενστάσεων		
3.4.4	Διαδικασία υπογραφής σύμβασης		

a/a	Κριτήριο	Σχόλια	Εξειδίκευση
3.5 Διαδικασίες παρακολούθησης της υλοποίησης πράξεων			
3.5.1	Διαχείριση έργων	Το εγχειρίδιο διαδικασιών θα πρέπει να περιλαμβάνει τις διαδικασίες παρακολούθησης της υλοποίησης έργων, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών ενημέρωσης της ΔΑ ή του ΕΦΔ	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
3.5.2	Προδιαγραφές τήρησης φακέλου πράξης / έργου		
3.5.3	Σχέδιο υλοποίησης έργου		
3.5.4	Σχέδιο διαχείρισης ποιότητας έργου		
3.5.5	Σύστημα δεικτών παρακολούθησης υλοποίησης πράξεων		
3.5.6	Διαδικασία ενημέρωσης ΔΑ ή ΕΦΔ		
3.5.7	Διαδικασία ανάλυσης κινδύνου		
3.6 Διαδικασίες ελέγχου - πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου/παραδοτέων			
3.6.1	Μεθοδολογία ελέγχου έργων	Στο εγχειρίδιο διαδικασιών θα πρέπει να αποτυπώνονται οι εφαρμοζόμενες από το φορέα διαδικασίες ελέγχου-πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου και παραδοτέων των υλοποιούμενων έργων	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
3.6.2	Διαδικασία διοικητικού ελέγχου πράξεων - έργων		
3.6.3	Διαδικασία επιτόπιου ελέγχου - πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου και παραδοτέων		

α/α	Κριτήριο	Σχόλια	Εξειδίκευση
3.7 Μηχανισμός ελέγχου			
3.7.1	Διαδικασία εντοπισμού παρατυπιών και λήψης διορθωτικών μέτρων	Θα πρέπει να αποτυπώνεται με σαφήνεια ο μηχανισμός ελέγχου δηλαδή οι διαδικασίες βάσει των οποίων γίνονται διάφοροι έλεγχοι σε κάθε υλοποιούμενο έργο, με στόχο την απάλειψη παρατυπιών και εσφαλμένων ενεργειών κατά τη διαχείριση των έργων.	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
3.7.2	Διαδικασία συνεργασίας με εξωτερικούς ελέγχους		
3.8 Διαδικασίες Οικονομικής Διαχείρισης			
3.8.1	Διαδικασίες τήρησης υποχρεώσεων Τελικού Δικαιούχου	Στο εγχειρίδιο διαδικασιών θα πρέπει να αποτυπώνονται οι εφαρμοζόμενες από το φορέα διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
3.8.2	Διαδικασία ελέγχου απαιτήσεων πληρωμών πράξης		
3.8.2	Διαδικασία συμφωνίας λογιστικού συστήματος και στοιχείων τεκμηρίωσης δαπανών		

α/α	Κριτήριο	Σχόλια	Εξειδίκευση
3.9 Διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου			
3.9.1	Εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου	Ανεξαρτήτως της δομής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου (όπως εξειδικεύεται στο ανάλογο κριτήριο) θα πρέπει να υπάρχει εγχειρίδιο διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
3.9.2	Διαδικασία προγραμματισμού επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου		
3.9.3	Διαδικασία υλοποίησης προγράμματος επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου		
3.9.4	Διαδικασία καταγραφής και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων-πορισμάτων επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου		
3.9.5	Διαδικασία ανάληψης διορθωτικών - προληπτικών δράσεων βάσει των αποτελεσμάτων των επιθεωρήσεων εσωτερικού ελέγχου		

α/α	Κριτήριο	Σχόλια	Εξειδίκευση
4. ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ			
4.1	Εφαρμογή μηχανογραφικής λογιστικής	Η ύπαρξη εφαρμογής μηχανογραφικής λογιστικής αποτελεί πιθανά τη σημαντικότερη απαίτηση από άποψη υποδομής, δεδομένου ότι συμβάλλει καθοριστικά στην παρακολούθηση του οικονομικού αντικειμένου των υλοποιούμενων έργων.	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
4.2	Ηλεκτρονική εφαρμογή παρακολούθησης έργων	Σκοπός είναι η ηλεκτρονική παρακολούθηση των παραμέτρων που προβλέπονται στη μεθοδολογία διαχείρισης έργων	Το κριτήριο θα εξειδικευτεί με βάση τον αριθμό και τον προϋπολογισμό των έργων που πρόκειται να διαχειριστεί ο φορέας (ενδεικτικά στην περίπτωση φορέων που διαχειρίζονται πολύ μικρά έργα η απαίτηση μπορεί να καλυφθεί με τη χρήση MS Project, στην περίπτωση πολύ μεγάλων έργων θα πρέπει ο ΤΔ να διαθέτει πιο εξειδικευμένες προγράμματα που θα παρέχουν ευρύτερες δυνατότητες εξέτασης και διαχείρισης κινδύνων και εναλλακτικών διαδρομών για την υλοποίηση των έργων, καθώς και παραγωγής σχετικών αναφορών).

α/α	Κριτήριο	Σχόλια	Εξειδίκευση
4.3	Σύστημα διαχείρισης λειτουργιών <ul style="list-style-type: none"> • Σύστημα ERP • Σύστημα MIS 	Τα συστήματα διαχείρισης λειτουργιών αποτελούν μια ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση διαχείρισης όλων των λειτουργιών του οργανισμού. Στόχος είναι ο φορέας να διαθέτει πληροφοριακό σύστημα βάσει του οποίου να είναι δυνατή η παρακολούθηση του συνόλου των λειτουργιών του ώστε να είναι δυνατή η εύκολη λήψη διορθωτικών ενεργειών	Το κριτήριο θα εξειδικευτεί με βάση τον αριθμό και τον προϋπολογισμό των έργων που θα διαχειρίζεται ο φορέας
4.4	Τεχνική υποστήριξη υποδομής	Ο Τελικός Δικαιούχος πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίζει τεχνικά τις υποδομές του, είτε αναλαμβάνοντας ο ίδιος τη διαχείριση, είτε προχωρώντας σε εξωτερική ανάθεση εργασιών, αν ο ίδιος δεν διαθέτει την τεχνογνωσία και τις απαραίτητες υποδομές.	Το κριτήριο θα εξειδικευτεί με βάση τον αριθμό και τον προϋπολογισμό των έργων που θα διαχειρίζεται ο φορέας
4.5	Χώροι/τρόποι ασφαλούς τήρησης – φύλαξης πληροφοριών	Η τήρηση των αρχείων και όλων των πληροφοριών που αφορούν την πορεία των έργων πρέπει να πραγματοποιείται με ολοκληρωμένο και συστηματικό τρόπο.	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις
4.6	Τυποποιημένα έντυπα	Οι διαδικασίες που περιγράφονται στο εγχειρίδιο διαδικασιών του φορέα θα πρέπει να υποστηρίζονται από τυποποιημένα έντυπα, τα οποία θα επισυνάπτονται ως παράρτημα σε κάθε διαδικασία.	Το κριτήριο είναι κοινό για όλες τις περιπτώσεις