

ΣΧΕΔΙΟ

DRAFT

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ HELLENIC STANDARD

The logo of the Hellenic Standardization Organization (ΕΛΟΤ) is displayed within a rectangular frame with diagonal hatching on the sides. The letters 'ΕΛΟΤ' are rendered in a bold, sans-serif font.

Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – Απαιτήσεις

Managerial capability of organizations implementing projects of public interest – Requirements

ΠΡΟΣΟΧΗ!

Το παρόν σχέδιο δεν είναι πρότυπο ΕΛΟΤ αλλά αποτελεί σχέδιο ελληνικού προτύπου για δημόσια κρίση. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να υποβάλλουν σχόλια μέχρι την 21η Μαΐου 2008. Για τη διευκόλυνση της υποβολής σχολίων επισυνάπτεται έντυπο αξιολόγησης και υποβολής παρατηρήσεων.

Οι ενδεχόμενες παρατηρήσεις, αξιολόγηση ή/και προτάσεις βελτίωσης υποβάλλονται στην ηλ. διεύθυνση gnb@elot.gr ή στα τηλέφωνα 210 2120115/ 108/ 113 και 125 ή στα τ/ο(fax) 210 2120131 και 2283135 ή στη διεύθυνση ΕΛΟΤ, Αχαρνών 313, 111 45 ΑΘΗΝΑ.

Κλάση τιμολόγησης: X

Πρόλογος

Το παρόν πρότυπο, ΕΛΟΤ 1429 «**Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – Απαιτήσεις**» εκπονήθηκε από την Ειδική Ομάδα Έργου 1 της Τεχνικής Επιτροπής ΕΛΟΤ/ΤΕ 95 «Διαχείριση έργων».

Το παρόν, την 11^η Απριλίου, εγκρίθηκε από την Τεχνική Επιτροπή ΕΛΟΤ/ΤΕ 95 «Διαχείριση έργων» ως σχέδιο ελληνικού προτύπου για Δημόσια κρίση.

Το παρόν πρότυπο εκδόθηκε σύμφωνα με τον κανονισμό σύνταξης και έκδοσης ελληνικών προτύπων και προδιαγραφών.

Το παρόν πρότυπο εντάσσεται στην κατηγορία των προτύπων-συστημάτων διαχείρισης και αφορά ειδικότερα τη διασφάλιση της ικανότητας των οργανισμών στην υλοποίησή έργων και τη βελτίωση της διαχειριστικής τους επάρκειας.

Στον Ν.3614/2007, άρθρο 22, προβλέπεται η έκδοση Κοινής Υπουργικής Απόφασης μέσω της οποίας οι οργανισμοί που λαμβάνουν δημόσια χρηματοδότηση για να υλοποιήσουν έργα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) της προγραμματικής περιόδου 2007-2013 θα υποχρεώνονται να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του παρόντος προτύπου.

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	2
Εισαγωγή.....	5
1 Αντικείμενο - Πεδίο εφαρμογής.....	7
2 Τυποποιητικές παραπομπές.....	7
3 Όροι και ορισμοί εννοιών	8
4 Σύστημα διαχειριστικής επάρκειας.....	12
4.1 Γενικές απαιτήσεις.....	12
4.2 Απαιτήσεις τεκμηρίωσης	13
5 Διοίκηση και οργάνωση.....	13
5.1 Δέσμευση της διοίκησης.....	13
5.2 Οργάνωση	13
5.2.1 Οργανωτική δομή	13
5.2.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης.....	14
5.2.3 Υπεύθυνος έργου και ομάδα έργου	14
5.2.4 Παρακολούθηση και τήρηση ισχύουσας νομοθεσίας.....	14
5.3 Επικοινωνία	14
5.4 Ανασκόπηση του συστήματος και προγραμματισμός.....	15
5.4.1 Ανασκόπηση συστήματος.....	15
5.4.2 Ετήσιος προγραμματισμός έργων.....	15
6 Ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή	15
6.1 Ανθρώπινο δυναμικό και περιβάλλον εργασίας.....	15
6.2 Υποδομές, εξοπλισμός και μέσα.....	16
6.2.1 Γενικά	16
6.2.2 Υποδομή Τεχνολογίας Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ)	16
7 Υλοποίηση του έργου.....	16
7.1 Διεργασίες έναρξης του έργου	16
7.1.1 Καταγραφή αναγκών.....	16

7.1.2	Προετοιμασία και ωρίμανση.....	17
7.2	Διεργασίες σχεδιασμού.....	17
7.2.1	Οργάνωση έργου και ανάγκες σε προσωπικό και εξοπλισμό.....	17
7.2.2	Πρόγραμμα ελέγχων	18
7.2.3	Χρονοδιάγραμμα έργου	18
7.2.4	Δείκτες παρακολούθησης.....	18
7.2.5	Διαχείριση κινδύνων	18
7.3	Εκτέλεση με ίδια μέσα και ανάθεση συμβάσεων με δημόσιο διαγωνισμό.....	18
7.3.1	Γενικά	18
7.3.2	Εκτέλεση έργου με ίδια μέσα.....	18
7.3.3	Εκτέλεση έργου με ανάδοχο.....	19
7.4	Παρακολούθηση της εκτέλεσης του έργου.....	19
7.4.1	Έλεγχοι ποιότητας εκτέλεσης του έργου και πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου	19
7.4.2	Παραλαβή έργου	20
7.4.3	Επικοινωνία και αναφορές	20
7.4.4	Έλεγχος αλλαγών.....	20
7.4.5	Οικονομική διαχείριση	21
7.5	Διεργασίες διαχειριστικού κλεισίματος του έργου.....	21
8	Απολογισμός, ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων	22
8.1	Γενικά	22
8.2	Εσωτερικές επιθεωρήσεις	22
8.3	Εξωτερικοί έλεγχοι.....	22
8.4	Διαχείριση παραπόνων	22
8.5	Απολογισμός και συμπεράσματα για βελτίωση και μελλοντική αξιοποίηση	22
Παράρτημα Α (πληροφοριακό) Γλωσσάριο ισοδύναμων όρων στην ελληνική και αγγλική		24
Παράρτημα Β (πληροφοριακό) Βιβλιογραφία		26

Εισαγωγή

Το παρόν πρότυπο εντάσσεται στη σειρά προτύπων για τη διαχειριστική επάρκεια των οργανισμών που υλοποιούν έργα δημοσίου χαρακτήρα. Τα έργα δημοσίου χαρακτήρα καλύπτουν ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και γενικώς αποσκοπούν στην ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Στα έργα αυτά περιλαμβάνονται τα συγχρηματοδοτούμενα έργα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) της προγραμματικής περιόδου 2007-2013.

Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν το παρόν πρότυπο αναφέρονται ως οργανισμός υλοποίησης ή φορέας υλοποίησης ή οργανισμός. Το πρότυπο μπορεί να εφαρμόζεται και από οργανισμούς που υλοποιούν έργα μη δημοσίου χαρακτήρα και επιθυμούν να βελτιώσουν τη διαχειριστική τους επάρκεια.

Στην ίδια σειρά ανήκουν οι Οδηγοί Εφαρμογής:

- ΕΛΟΤ 1431-1 «Οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης δημοσίων τεχνικών έργων υποδομής»,
 - ΕΛΟΤ 1431-2 «Οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης δημοσίων συμβάσεων προμηθειών και υπηρεσιών»,
 - ΕΛΟΤ 1431-3 «Οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης συγκεκριμένων δράσεων με ίδια μέσα»,
- καθώς και το πρότυπο ΕΛΟΤ 1432 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – Απαιτήσεις για διεργασίες αξιολόγησης και αξιολογητές».

Η ανάπτυξη της σειράς προτύπων που αφορούν τη διαχειριστική επάρκεια προέκυψε από την ανάγκη βελτίωσης των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου των πράξεων που εκτελούνται στο πλαίσιο των αναπτυξιακών παρεμβάσεων. Με την εφαρμογή και τη διατήρηση ενός συστήματος διαχειριστικής επάρκειας σύμφωνα με το παρόν πρότυπο, επιδιώκεται η επίτευξη των στόχων των έργων με την αποδοτικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Το παρόν πρότυπο προδιαγράφει ένα Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας (εφεξής ΣΔΕΠ ή σύστημα) το οποίο καθορίζει τις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούν οι οργανισμοί ώστε να μπορούν να αποδεικνύουν την ικανότητά τους να υλοποιούν έργα δημοσίου χαρακτήρα και να επιζητούν την αναβάθμιση της διαχειριστικής τους επάρκειας μέσω της συνεχούς βελτίωσης των επιδόσεων στη λειτουργία και έλεγχο των διεργασιών τους. Οι απαιτήσεις του παρόντος προτύπου είναι επαληθεύσιμες προκειμένου να επιτρέπουν την αντικειμενική αξιολόγηση για την επιβεβαίωση και τη διαβάθμιση της διαχειριστικής επάρκειας των οργανισμών. Για την επεξήγηση των απαιτήσεων του παρόντος προτύπου και την εφαρμογή του από τους οργανισμούς, οι οδηγοί ΕΛΟΤ 1431 παρέχουν κατάλληλη καθοδήγηση. Οι οδηγοί ΕΛΟΤ 1431 μπορεί να προβλέπουν κατάταξη των οργανισμών σε επίπεδα διαχειριστικής επάρκειας, βάσει των παρεχόμενων αποδεικτικών στοιχείων ικανοποίησης των απαιτήσεων.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος επηρεάζεται από το μέγεθος και τη δομή του οργανισμού, τις ανάγκες, τους στόχους και την κατηγορία των έργων. Επειδή ορισμένες απαιτήσεις του παρόντος προτύπου εφαρμόζονται μόνο για σύνθετα έργα και οργανισμούς υλοποίησής τους αυτές οι απαιτήσεις επισημαίνονται κατάλληλα στο κείμενο, π.χ. με το χαρακτηριστικό «όταν απαιτείται» ή «όπου απαιτείται». Ο οργανισμός ή η μονάδα του προκειμένου να εφαρμόζει το παρόν πρότυπο μπορεί να υποστηρίζεται, όταν απαιτείται, από άλλες μονάδες του για ορισμένες από τις μη βασικές λειτουργίες του ή/και να αξιοποιεί σχετική τεχνογνωσία, με την προϋπόθεση ότι διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και καθιερώνεται έλεγχος αυτών των λειτουργιών.

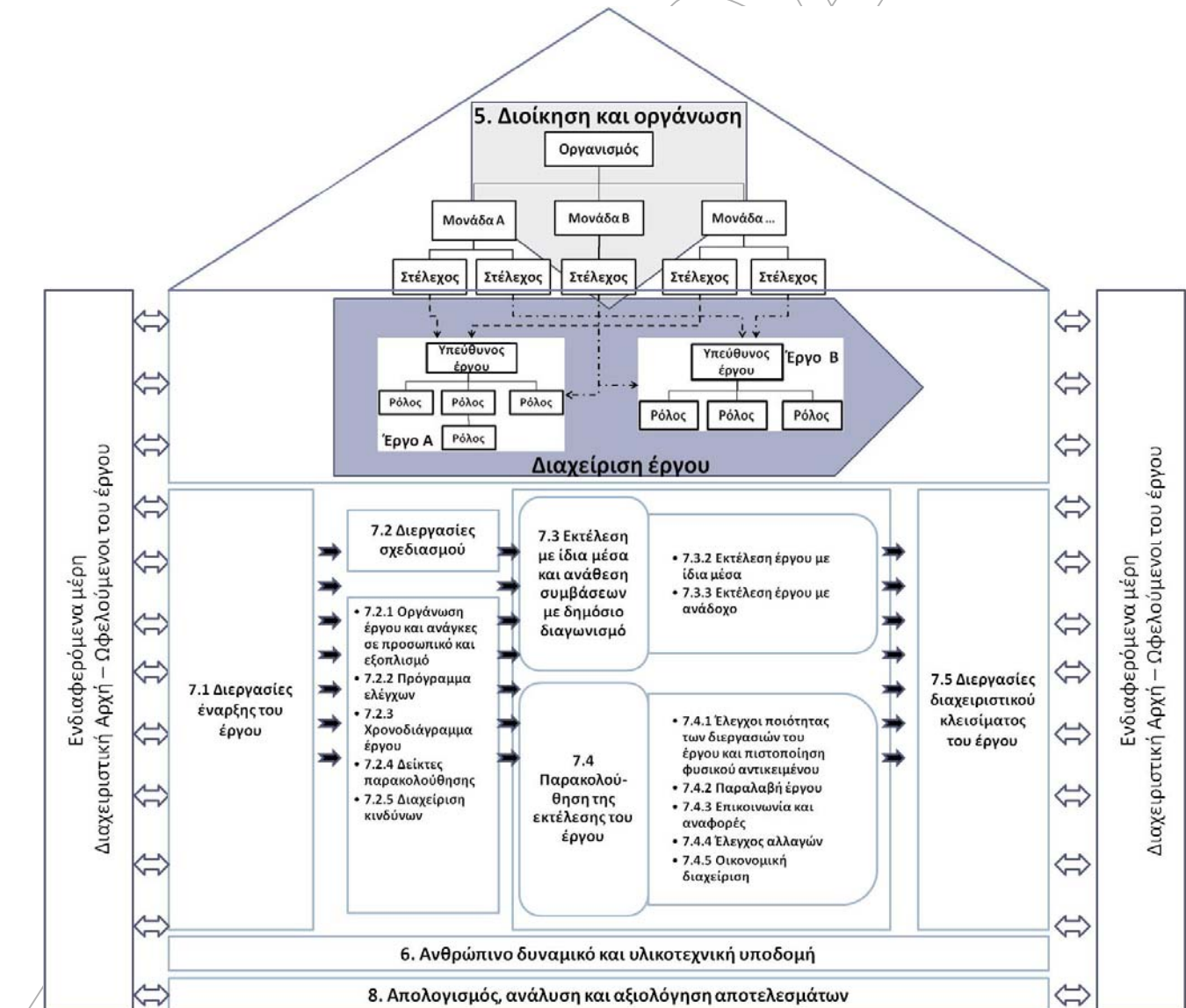
Η έκδοση αυτού του εθνικού προτύπου δεν αποβλέπει στην ομοιομορφία της δομής ή της τεκμηρίωσης των συστημάτων διαχειριστικής επάρκειας. Το παρόν πρότυπο αποσκοπεί στη διασφάλιση της διαχειριστικής επάρκειας, στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα κατά την υλοποίηση έργων και στη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων των οργανισμών και λειτουργεί συμπληρωματικά ως προς την αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και τις απαιτήσεις της εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας.

Ένας οργανισμός που έχει αναπτύξει ένα σύστημα διαχειριστικής επάρκειας μπορεί να ενσωματώσει σε αυτό τις σχετικές απαιτήσεις και άλλων προτύπων συστημάτων διαχείρισης, για να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα. Αντίστροφα, ο οργανισμός που εφαρμόζει κάποιο άλλο σύστημα διαχείρισης οφείλει να ενσωματώσει σε εκείνο και τις απαιτήσεις του παρόντος προτύπου.

Οι διεργασίες του ΣΔΕΠ που προδιαγράφονται στο παρόν πρότυπο, διακρίνονται σε διεργασίες υλοποίησης των έργων συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης της εκτέλεσης (Κεφ. 7), τις διεργασίες τις σχετικές με τη διοίκηση και τη διάθεση των πόρων για την υποστήριξη της υλοποίησης των έργων (Κεφ. 5 και 6) και τις διεργασίες μέτρησης, ανάλυσης και αξιολόγησης (κεφάλαιο 8).

Τα κεφάλαια από 1 έως 4 αναφέρονται στο αντικείμενο του προτύπου (Κεφ. 1), στα συνισχύοντα πρότυπα (Κεφ. 2), στους όρους και ορισμούς των εννοιών του προτύπου (Κεφ. 3) και στις γενικές απαιτήσεις για τις διεργασίες του συστήματος και τις απαιτήσεις τεκμηρίωσης (Κεφ. 4). Οι ελληνικοί όροι του Κεφ. 3 αναφέρονται με αλφαβητική σειρά στο Παράρτημα Α με τους αντίστοιχους ισοδύναμους αγγλικούς όρους.

Μια μορφή απεικόνισης του συστήματος διαχειριστικής επάρκειας παρουσιάζεται στο σχήμα 1: «Υπόδειγμα συστήματος διαχειριστικής επάρκειας».



Σχήμα 1 — Υπόδειγμα συστήματος διαχειριστικής επάρκειας

Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – Απαιτήσεις

1 Αντικείμενο - Πεδίο εφαρμογής

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

Το πρότυπο θεσπίζεται για την καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης της διαχειριστικής επάρκειας των οργανισμών που υλοποιούν έργα δημοσίου χαρακτήρα (εφεξής, έργα) και δεν αποτελεί πρότυπο διαχείρισης έργων ή πρότυπο επαγγελματικής επάρκειας.

Οι απαιτήσεις του παρόντος προτύπου είναι γενικές, ισχύουν για οργανισμούς ανεξαρτήτως νομικής μορφής, μεγέθους ή κατηγορίας υλοποιούμενων έργων, και είναι επαληθεύσιμες ώστε να επιτρέπουν την αντικειμενική αξιολόγηση για την επιβεβαίωση και την ενδεχόμενη διαβάθμιση της διαχειριστικής επάρκειας των οργανισμών. Η διαβάθμιση της διαχειριστικής επάρκειας των οργανισμών βάσει των αποδεικτικών στοιχείων ικανοποίησης των απαιτήσεων του παρόντος, μπορεί να γίνεται σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στους οδηγούς ΕΛΟΤ 1431. Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1432 αναφέρεται στην επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας και στις απαιτήσεις για την αξιολόγηση και τους αξιολογητές.

Το παρόν πρότυπο μπορεί να χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για:

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

2 Τυποποιητικές παραπομπές

Τα παρακάτω τυποποιητικά έγγραφα περιέχουν διατάξεις οι οποίες, μέσω παραπομπής, αποτελούν διατάξεις του παρόντος προτύπου. Για τις χρονολογημένες παραπομπές δεν εφαρμόζονται οι επόμενες τροποποιήσεις ή αναθεωρήσεις των αναφερόμενων εκδόσεων. Εντούτοις, προτείνεται οι οργανισμοί που εφαρμόζουν το παρόν πρότυπο να χρησιμοποιούν τις ισχύουσες εκδόσεις των τυποποιητικών εγγράφων που αναφέρονται κατωτέρω. Για τις μη χρονολογημένες παραπομπές, εφαρμόζεται η τελευταία έκδοση.

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

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

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

ΕΛΟΤ 1432 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα - Απαιτήσεις για διεργασίες αξιολόγησης και αξιολογητές»

3 Όροι και ορισμοί εννοιών

Για τους σκοπούς του παρόντος προτύπου εφαρμόζονται οι παρακάτω όροι και ορισμοί εννοιών:

3.1 έργο

μη πάγια διεργασία του οργανισμού που εκτελείται για την επίτευξη αποτελέσματος το οποίο ικανοποιεί προκαθορισμένες και επαληθεύσιμες απαιτήσεις συμπεριλαμβανομένων των περιορισμών σε χρόνο, κόστος και πόρους

3.2 διεργασία

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

3.3 διαδικασία

καθορισμένος τρόπος για την εκτέλεση μιας διεργασίας ή δραστηριότητας

3.4 πόροι

το ανθρώπινο δυναμικό, η υλικοτεχνική υποδομή, ο εξοπλισμός, τα υλικά και τα μέσα

3.5 αντικείμενο του έργου

σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου μέχρι την ολοκλήρωσή του

3.6 δομή ανάλυσης εργασιών

ιεραρχική ανάλυση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων υλοποίησης του έργου

3.7 παραδοτέο

προκαθορισμένο και επαληθεύσιμο τελικό προϊόν ή αποτέλεσμα ή τα μετρήσιμα αποτελέσματα ενδιάμεσων δραστηριοτήτων του έργου

3.8 φυσικό αντικείμενο του έργου

σύνολο των παραδοτέων του έργου, περιλαμβανομένων και των ενδιάμεσων παραδοτέων

3.9 χρονοδιάγραμμα του έργου

έγγραφο που παρουσιάζει κατ' ελάχιστο τις προβλεπόμενες ημερομηνίες εκτέλεσης των δραστηριοτήτων του έργου, τα ορόσημα και τις ενδιάμεσες ή τμηματικές προθεσμίες του

3.10 ορόσημο

σημαντικό γεγονός ή σημείο στο έργο το οποίο συνδέεται με την ολοκλήρωση μιας φάσης ή την ολοκλήρωση συγκεκριμένων παραδοτέων του έργου

3.11 ενδιάμεση ή τμηματική προθεσμία

καθορισμένο στη σύμβαση χρονικό σημείο για την ολοκλήρωση μιας φάσης ή συγκεκριμένων παραδοτέων του έργου

3.12 αποτελεσματικότητα

βαθμός επίτευξης των στόχων

3.13 αποδοτικότητα

σχέση αποτελεσμάτων και χρησιμοποιούμενων πόρων

3.14 υλοποίηση έργου

διεργασίες που περιλαμβάνονται στον κύκλο ζωής του έργου από τη διαπίστωση της ανάγκης μέχρι την οριστική παραλαβή του

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η υλοποίηση του έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες έναρξης, το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την παρακολούθηση της εκτέλεσης και τις διεργασίες παραλαβής και το κλείσιμο του έργου. Οι διεργασίες έναρξης του έργου περιλαμβάνουν τον εντοπισμό της ανάγκης για το έργο, την εκτίμηση κόστους και ωφελειών και την προετοιμασία και ωρίμανση μέχρι την εξασφάλιση της χρηματοδότησης.

3.15 ωρίμανση έργου

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

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η ωρίμανση αφορά κυρίως τη φάση μέχρι την εξασφάλιση της χρηματοδότησης. Η ωρίμανση μπορεί να αναφέρεται και σε ενέργειες προετοιμασίας για την εκτέλεση, π.χ. μέχρι την διακήρυξη του έργου.

3.16 εκτέλεση έργου

σύνολο δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την παραγωγή των παραδοτέων του έργου

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η εκτέλεση έργου αποτελεί φάση της υλοποίησης έργου που αφορά τη παραγωγή των παραδοτέων του έργου σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο σχεδιασμό.

3.17 διαχείριση έργου

σχεδιασμός, οργάνωση, παρακολούθηση, έλεγχος και αναφορά όλων των θεμάτων ενός έργου και η παρακίνηση των ενδιαφερομένων στην επίτευξη των στόχων του έργου

3.18 υπεύθυνος έργου

άτομο του οργανισμού που ορίζεται ως υπεύθυνο για την υλοποίηση του έργου

3.19 οργανόγραμμα έργου

ιεραρχική δομή της ομάδας έργου

3.20 τεχνικό δελτίο

δελτίο με τα κατάλληλα δεδομένα που αποδεικνύουν την ανάγκη χρηματοδότησης του έργου και επιτρέπουν την παρακολούθηση της εκτέλεσής του

3.21 μελέτη σκοπιμότητας

προκαταρκτική μελέτη που προσδιορίζει την αναγκαιότητα και τη βιωσιμότητα του έργου

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η βιωσιμότητα του έργου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του κόστους – οφέλους, συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού οφέλους.

3.22 διακινδύνευση του έργου

συνάρτηση της πιθανότητας εμφάνισης ενός γεγονότος και του μεγέθους των επιπτώσεων του στην εξέλιξη του έργου και τα παραδοτέα του

3.23 προϋπολογισμός του έργου

εκτιμώμενη δαπάνη για την εκτέλεση του έργου

3.24 σύμβαση

γραπτή συμφωνία για την υλοποίηση του έργου όπου προσδιορίζονται το φυσικό αντικείμενο και τα παραδοτέα του έργου, η χρονική διάρκεια και οι τυχόν ενδιάμεσες προθέσεις, ο προϋπολογισμός έργου, το εφαρμοστέο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο εκτέλεσης του έργου καθώς και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων

3.25 φάκελος του έργου

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

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ο φάκελος του έργου μπορεί να αναφέρεται ως αρχείο έργου.

3.26 έργο δημοσίου χαρακτήρα

δημόσιο τεχνικό έργο ή προμήθεια ή παροχή υπηρεσίας ή συνδυασμός αυτών, με ή χωρίς τεχνικό αντικείμενο, που λαμβάνει δημόσια χρηματοδότηση για το κοινό όφελος

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Τα έργα δημοσίου χαρακτήρα εντάσσονται στο πλαίσιο της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, καλύπτουν ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και γενικώς αποσκοπούν στην ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

3.27 ωφελούμενοι του έργου

τελικοί χρήστες του προϊόντος του έργου ή οι αποδέκτες του αποτελέσματος του έργου

3.28 ικανοποίηση χρηστών έργου

αντίληψη των χρηστών του προϊόντος του έργου για το βαθμό κάλυψης των αναγκών τους και την ικανοποίηση των απαιτήσεών τους

3.29 συγχρηματοδοτούμενο έργο

έργο το οποίο χρηματοδοτείται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους

3.30 Πρόγραμμα

αναπτυξιακή στρατηγική με τη χρήση ενός συνεκτικού συνόλου προτεραιοτήτων και τη συνδρομή δημόσιων πόρων

3.31 δημόσιες συμβάσεις

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

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ο ορισμός προέρχεται από τις Κοινοτικές Οδηγίες για τις δημόσιες συμβάσεις 2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ και τα σχετικά εθνικά κείμενα εναρμόνισης με αυτές.

3.32 δημόσια τεχνικά έργα

δημόσιες συμβάσεις που έχουν ως αντικείμενο την υλοποίηση τεχνικών έργων υποδομής

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Τα δημόσια τεχνικά έργα αναφέρονται ως δημόσιες συμβάσεις έργων ή ως δημόσιες συμβάσεις τεχνικών έργων ή ως Δημόσια Έργα ή ως δημόσια τεχνικά έργα.

3.33 δημόσιες συμβάσεις προμηθειών ή υπηρεσιών

δημόσιες συμβάσεις, πλην των δημοσίων συμβάσεων έργων, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών, την αγορά, τη χρηματοδοτική μίσθωση, τη μίσθωση ή τη μίσθωση – πώληση, με ή χωρίς δικαίωμα αγοράς, προϊόντων, όπως επίσης και οι δημόσιες συμβάσεις οι οποίες έχουν ως αντικείμενο την προμήθεια προϊόντων και καλύπτουν και εργασίες τοποθέτησης και εγκατάστασης

3.34 εκτέλεση έργου με ίδια μέσα

διαδικασία παραγωγής των παραδοτέων ενός έργου από τον οργανισμό χωρίς προσφυγή σε ανάδοχο

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η εκτέλεση έργου με ίδια μέσα αναφέρεται και ως αυτεπιστασία.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 2: Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται και τα δημόσια τεχνικά έργα που οι τεχνικές υπηρεσίες επιλέγουν να εκτελέσουν με αυτεπιστασία σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από την νομοθεσία.

3.35 οργανισμός

ένωση προσώπων με συντεταγμένη κατανομή ρόλων, ευθυνών, αρμοδιοτήτων και σχέσεων και σκοπό την προσθήκη αξίας ή/και επίτευξη οφέλους μέσω της παραγωγής προϊόντων ή/και υπηρεσιών

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ο οργανισμός μπορεί να είναι κρατικός φορέας, ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ, ΑΕ Δημοσίου χαρακτήρα, ιδιωτική εταιρεία, οργανισμός κοινής ωφέλειας, μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ίδρυμα, σωματείο ή νομικό πρόσωπο άλλης μορφής με συγκεκριμένο/ους σκοπό/ούς.

3.36 ενδιαφερόμενα μέρη

φυσικά ή νομικά πρόσωπα που έχουν ενδιαφέρον από την επίδοση ή επιτυχία του οργανισμού στην υλοποίηση του έργου

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Για τα έργα δημοσίου χαρακτήρα, στα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται κυρίως οι άμεσα ωφελούμενοι του έργου αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

3.37 κύριος του έργου

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

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ο κύριος του έργου έχει τη νομική ευθύνη για το έργο και τη λειτουργία του και μπορεί να είναι άλλος οργανισμός από το φορέα υλοποίησης

3.38 οργανισμός υλοποίησης

οργανισμός που αναλαμβάνει την υλοποίηση του έργου

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ο οργανισμός υλοποίησης του έργου μπορεί να αναφέρεται ως φορέας υλοποίησης και με αναφορά σε διαφορετικές λειτουργίες, ως αναθέτουσα Αρχή ή ως δικαιούχος.

3.39 ανάδοχος

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

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ανάδοχος αναφέρεται (ΠΔ 60/2007) ως «οικονομικός φορέας» που συνάπτει σύμβαση/εις με την «αναθέτουσα αρχή/ές» και νοείται κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή φορέας του δημοσίου ή κοινοπραξία αυτών των προσώπων ή/και οργανισμών, που προσφέρει την εκτέλεση εργασιών ή/και έργων ή/και την προμήθεια προϊόντων ή/και την παροχή υπηρεσιών.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 2: Ο ανάδοχος μπορεί να αναφέρεται ως προμηθευτής ή εργολάβος ή εργολήπτης ή πάροχος υπηρεσιών.

3.40 διευθύνουσα υπηρεσία

τεχνική υπηρεσία του φορέα υλοποίησης που είναι αρμόδια για την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την επίβλεψη της εκτέλεσης των τεχνικών έργων

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Για τα δημόσια τεχνικά έργα υποδομών, προβλέπεται στο Άρθρο 3 του Ν. 1418/84 «δημόσια έργα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων»

3.41 διαχειριστική Αρχή

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

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Αρμοδιότητες της διαχειριστικής Αρχής δύνανται να εκχωρούνται σε ενδιάμεσες διαχειριστικές Αρχές ή ενδιάμεσους φορείς διαχείρισης.

3.42 διαχειριστική επάρκεια οργανισμού

ικανότητα των οργανισμών να υλοποιούν έργα και να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η βελτίωση των επιδόσεων στη διαχείριση έργων επιτυγχάνεται με τη βελτίωση της λειτουργίας και του ελέγχου των διεργασιών του ΣΔΕΠ.

3.43 σύστημα διαχειριστικής επάρκειας ΣΔΕΠ

σύνολο διεργασιών για τη διασφάλιση και την αναβάθμιση της ικανότητας υλοποίησης έργων

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η διασφάλιση της ικανότητας υλοποίησης έργων με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα δημιουργεί εμπιστοσύνη στον οργανισμό και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη για τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης αστοχιών και για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και των στόχων του έργου.

3.44 επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας οργανισμού

επαλήθευση μέσω της παροχής αποδεικτικών στοιχείων ότι ένας οργανισμός έχει την ικανότητα να υλοποιεί έργα με επαρκή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα

4 Σύστημα διαχειριστικής επάρκειας

4.1 Γενικές απαιτήσεις

Ο οργανισμός πρέπει να εγκαταστήσει, να εφαρμόζει, να τεκμηριώνει και να διατηρεί ενεργό ένα Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας, εφεξής «ΣΔΕΠ» ή «σύστημα», για να διασφαλίζει την ικανότητά του να υλοποιεί έργα, σύμφωνα με το εθνικό και κοινοτικό δίκαιο και να βελτιώνει συνεχώς τις επιδόσεις του.

Το σύστημα περιλαμβάνει τις διεργασίες υλοποίησης των έργων, τις διοικητικές και υποστηρικτικές διεργασίες καθώς και τις διεργασίες μέτρησης, ανάλυσης και αξιολόγησης που χρειάζονται ώστε να υλοποιούνται τα έργα με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Για τις διεργασίες που εντάσσονται στο σύστημα, ο οργανισμός, πρέπει να προσδιορίζει τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις τους και να εξασφαλίζει την διαθεσιμότητα των πόρων και πληροφοριών για την υποστήριξη, τη λειτουργία και την παρακολούθησή τους.

Επιπλέον, ο οργανισμός πρέπει να καθορίζει τους στόχους και τις μεθόδους παρακολούθησης των διεργασιών που εντάσσονται στο σύστημα, να παρακολουθεί τη λειτουργία, να πραγματοποιεί τις σχετικές μετρήσεις, να αναλύει τα αποτελέσματα και να μεριμνά για τη συνεχή βελτίωσή τους, με τη ανάληψη των απαραίτητων ενεργειών.

4.2 Απαιτήσεις τεκμηρίωσης

Η τεκμηρίωση του συστήματος πρέπει να περιλαμβάνει το εγχειρίδιο ΣΔΕΠ με τη δέσμευση του οργανισμού για την ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος. Η τεκμηρίωση πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- α) περιγραφή του τρόπου εκτέλεσης των δραστηριοτήτων και των ορίων ευθύνης ώστε να αποφεύγεται η διάχυση ευθυνών εντός ή εκτός του οργανισμού,
- β) τα έγγραφα που απαιτούνται για την ανάπτυξη, εφαρμογή και έλεγχο των διεργασιών όπως κανονιστικές απαιτήσεις, πρότυπα και προδιαγραφές, τυποποιημένα έντυπα και οδηγίες εργασίας και
- γ) τα αρχεία που δημιουργούνται και αποδεικνύουν την εφαρμογή και τα αποτελέσματα των διεργασιών, δραστηριοτήτων και ενεργειών.

Τα έγγραφα παρέχουν πληροφόρηση για τις απαιτήσεις και πρέπει να είναι ελεγχόμενα ώστε να διασφαλίζεται η επάρκεια, η αναγνώριση, η ενημέρωση με τις τρέχουσες αναθεωρήσεις και η κοινοποίηση και διαθεσιμότητά τους για χρήση στις κατάλληλες θέσεις εργασίας.

Τα αρχεία παρέχουν απόδειξη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις, απόδειξη εφαρμογής των δραστηριοτήτων και απόδειξη της αποτελεσματικής λειτουργίας του ΣΔΕΠ. Τα αρχεία πρέπει να διατηρούνται όσο απαιτείται και να είναι εύκολα ανακτήσιμα και αναγνώσιμα. Πρέπει να διασφαλίζεται η ταυτοποίηση, η ακεραιότητα, η μη αλλοίωση αποτελεσμάτων και η προστασία των αρχείων.

5 Διοίκηση και οργάνωση

5.1 Δέσμευση της διοίκησης

Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να αποδεικνύει τη δέσμευσή της για τη διασφάλιση της διαχειριστικής επάρκειας στην υλοποίηση έργων και τη συνεχή βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού για την υλοποίηση έργων με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Η δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού μπορεί να αποδεικνύεται με τα ακόλουθα:

- α) τη δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας μέσω και παροχής κινήτρων στην επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων
- β) την παροχή των απαιτούμενων πόρων για το σύστημα
- γ) την ανάθεση δραστηριοτήτων και τη διασφάλιση καλής εσωτερικής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- δ) την παρακολούθηση της τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων έργων και υποχρεώσεων και
- ε) τη διεξαγωγή των ανασκοπήσεων του συστήματος και τη λήψη και υποστήριξη υλοποίησης αποφάσεων για ενέργειες βελτίωσης.

5.2 Οργάνωση

5.2.1 Οργανωτική δομή

Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να διασφαλίζει τις οργανωτικές προϋποθέσεις υλοποίησης των έργων μέσω του καθορισμού και γνωστοποίησης των ρόλων στην υλοποίηση και υποστήριξη των έργων και της αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας, σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο και την κείμενη νομοθεσία.

Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει τις μονάδες ή τα όργανα ή τα στελέχη που είναι αρμόδια για τις ακόλουθες λειτουργίες:

- α) προγραμματισμό έργων και ενεργειών
- β) σχεδιασμό και ωρίμανση έργων
- γ) διενέργεια διαγωνισμού και ανάθεση σύμβασης
- δ) διαχείριση έργου και πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου
- ε) οικονομική διαχείριση των έργων και
- στ) εσωτερικό έλεγχο, όπου απαιτείται.

Ειδικότερα, οι οργανισμοί που υλοποιούν δημόσια τεχνικά έργα πρέπει να διαθέτουν κατάλληλα στελεχωμένη τεχνική υπηρεσία.

5.2.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης

Η διοίκηση πρέπει να ορίζει ένα στέλεχος του οργανισμού, το οποίο, ανεξάρτητα άλλων ευθυνών, πρέπει να έχει την ευθύνη και την αρμοδιότητα για:

- α) την επικοινωνία με εξωτερικά μέρη για θέματα που αφορούν το σύστημα
- β) την παρακολούθηση των διεργασιών του συστήματος ώστε να διασφαλίζεται η τήρηση των κανονιστικών απαιτήσεων και των απαιτήσεων του παρόντος προτύπου
- γ) την ευαισθητοποίηση του προσωπικού για τη σημαντικότητα της τήρησης των κανονιστικών απαιτήσεων και των απαιτήσεων του παρόντος προτύπου και
- δ) την ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την επίδοση του συστήματος για την υλοποίηση έργων και τις ανάγκες βελτίωσης.

5.2.3 Υπεύθυνος έργου και ομάδα έργου

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

5.2.4 Παρακολούθηση και τήρηση ισχύουσας νομοθεσίας

Ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί τη νομοθεσία και ειδικότερα το εφαρμοστέο εθνικό και κοινοτικό δίκαιο για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα, τις κρατικές χρηματοδοτήσεις, τις δημόσιες συμβάσεις έργων, προμηθειών και υπηρεσιών και τη δημοσιονομική διαχείριση, το περιβάλλον και την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, να εντοπίζει τις αλλαγές που τον αφορούν και να κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές στις διαδικασίες υλοποίησης των έργων για να συμμορφώνεται με την ισχύουσα ελληνική και κοινοτική νομοθεσία.

Ο οργανισμός, όταν απαιτείται, πρέπει να υποστηρίζεται νομικά (αυτοδύναμα ή μέσω τρίτων) ώστε να διασφαλίζεται η τήρηση των νομικών και κανονιστικών απαιτήσεων.

5.3 Επικοινωνία

Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει την επικοινωνία ώστε να επιτυγχάνεται:

- α) η επίγνωση στον οργανισμό της σημασίας της αποτελεσματικής και αποδοτικής υλοποίησης έργων και της ικανοποίησης των κανονιστικών απαιτήσεων,
- β) η ενημέρωση της διαχειριστικής Αρχής και των κύριων ενδιαφερομένων για το έργο και

- γ) η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των συντελεστών του έργου (δηλαδή την Ομάδα έργου, τις οργανωτικές μονάδες ή τα στελέχη και τη διοίκηση του οργανισμού).

Για την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη εκτός οργανισμού όπως Αρχές και Υπηρεσίες ο οργανισμός πρέπει να τηρεί πρωτόκολλο και να διατηρεί σχετικά αρχεία.

5.4 Ανασκόπηση του συστήματος και προγραμματισμός

5.4.1 Ανασκόπηση συστήματος

Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να επανεξετάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα και τουλάχιστον μια φορά κάθε έτος το σύστημα. Ο σκοπός της ανασκόπησης του συστήματος είναι:

- α) η διασφάλιση της αποτελεσματικότητάς του,
- β) ο έλεγχος αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των ενεργειών που έχουν αναληφθεί
- γ) η επανεξέταση των στόχων
- δ) η λήψη αποφάσεων για βελτίωσή του και την αναβάθμιση της διαχειριστικής επάρκειας του οργανισμού στην υλοποίηση έργων.

5.4.2 Ετήσιος προγραμματισμός έργων

Στο πλαίσιο του επιχειρησιακού σχεδιασμού του, ο οργανισμός πρέπει να καταρτίζει ετήσιο πρόγραμμα έργων που υλοποιεί.

Ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί την τήρηση του ετήσιου προγράμματος και να αναλαμβάνει ενέργειες για την έγκαιρη αντιμετώπιση των αποκλίσεων, των αστοχιών και των αλλαγών.

6 Ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή

6.1 Ανθρώπινο δυναμικό και περιβάλλον εργασίας

Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι το περιβάλλον εργασίας ικανοποιεί τις κανονιστικές διατάξεις και ιδιαίτερα τις απαιτήσεις για την επαγγελματική υγεία και ασφάλεια. Το προσωπικό του οργανισμού που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διεργασιών του συστήματος πρέπει να είναι επαρκές και να διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα στη βάση της μόρφωσης, εμπειρίας, κατάρτισης και δεξιοτήτων.

Ο οργανισμός, όπου απαιτείται, πρέπει να:

- α) εντοπίζει τις ανάγκες του σε ανθρώπινο δυναμικό για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος
- β) καταγράφει την υπάρχουσα τεχνογνωσία, προσόντα και δεξιότητες του προσωπικού στη διαχείριση έργων
- γ) προσδιορίζει τις ελλείψεις σε τεχνογνωσία και δεξιότητες
- δ) διασφαλίζει την ικανοποίηση των αναγκών ανάπτυξης του προσωπικού για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος
- ε) αναθέτει εργασίες στο προσωπικό με κατάλληλη κατανομή χρόνου απασχόλησης
- στ) επιλέγει το προσωπικό που διαθέτει τα κατάλληλα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ή/και, όταν επιβάλλεται, να προσφεύγει σε εξωτερικά μέρη ή συνεργάτες για την κάλυψη των, ως άνω, αναγκών και ελλείψεων

6.2 Υποδομές, εξοπλισμός και μέσα

6.2.1 Γενικά

Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή για την υποστήριξη των έργων, η οποία επαρκεί και διατηρείται κατάλληλα ώστε να καλύπτει τις ανάγκες για την αποτελεσματική εκτέλεση των διεργασιών του συστήματος.

6.2.2 Υποδομή Τεχνολογίας Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ)

Ο οργανισμός πρέπει να εξασφαλίσει την ύπαρξη υποδομής ΤΠΕ στη διαχείριση έργων. Η υποδομή ΤΠΕ στη διαχείριση έργων μπορεί να υποστηρίξει:

- α) τη δομή ανάλυσης των εργασιών
- β) τον χρονοπρογραμματισμό των έργων
- γ) τη διαχείριση πόρων
- δ) την οικονομική διαχείριση και την παρακολούθηση του προϋπολογισμού των έργων
- ε) την παραγωγή περιοδικών αναφορών

Ειδικότερα για την οικονομική διαχείριση, η υποδομή ΤΠΕ μπορεί να υποστηρίξει:

- α) την καταγραφή των λογιστικών γεγονότων
- β) τη δυνατότητα ελέγχου των λογιστικών εγγραφών
- γ) την παρακολούθηση των οικονομικών υποχρεώσεων των έργων
- δ) την τήρηση του λογιστικού σχεδίου, όπως προβλέπεται από τη νομοθεσία

Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει υποστηρικτικό λογισμικό, αν απαιτείται, για τα ακόλουθα:

- α) δημιουργία και επικαιροποίηση ιστοσελίδας με τα στοιχεία του έργου για εξωτερικά μέρη
- β) παρακολούθηση της ροής των εργασιών
- γ) ηλεκτρονικό πρωτόκολλο και διαχείριση εγγράφων.

7 Υλοποίηση έργου

7.1 Διεργασίες έναρξης του έργου

Οι διεργασίες έναρξης του έργου περιλαμβάνουν τις απαιτούμενες ενέργειες για την εξασφάλιση της ωρίμανσης και της χρηματοδότησης π.χ. με την έγκριση του τεχνικού δελτίου και την ένταξη του έργου στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα. Το σύνολο των πληροφοριών που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου ταξινομούνται και αρχειοθετούνται στο φάκελο έργου, για κάθε φάση υλοποίησης.

7.1.1 Καταγραφή αναγκών

Ο οργανισμός πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες για έργα που δημιουργούν αξία, καλύπτουν ανάγκες και παρέχουν οφέλη σε πιθανούς χρήστες και αποδέκτες των αποτελεσμάτων του έργου και να μεριμνά για τη συμβατότητα των στόχων της πράξης με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας και τους σκοπούς του.

Ο οργανισμός, όταν απαιτείται, πρέπει να εκτιμά τη σκοπιμότητα του έργου δηλαδή το κόστος και τα αναμενόμενα οφέλη, τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον, στην απασχόληση, στην ισότητα

ευκαιριών, στην προσβασιμότητα και τη συνέργεια με άλλες πράξεις ή έργα. Ο οργανισμός, όταν απαιτείται, πρέπει να αξιολογεί τη δυνατότητα υλοποίησης και τη βιωσιμότητα του έργου λαμβανομένων υπόψη του κόστους ωρίμανσης, εκτέλεσης, συντήρησης και λειτουργίας και των αντιλήψεων των ωφελουμένων και λοιπών ενδιαφερομένων μερών για το έργο.

7.1.2 Προετοιμασία και ωρίμανση

Ανάλογα με τους σκοπούς του έργου, ο οργανισμός πρέπει να εξετάζει τις διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης και να αποφασίζει για την προετοιμασία του έργου. Ο οργανισμός πρέπει να μεριμνά για την απαιτούμενη προετοιμασία και ωρίμανση ώστε να προλαμβάνεται η εμφάνιση προβλημάτων, που μπορεί να επηρεάσουν δυσμενώς την εκτέλεση του έργου.

Όταν απαιτείται ωρίμανση του έργου, ο οργανισμός πρέπει να:

- α) καταρτίζει πρόγραμμα μελετών, μεριμνά για την εκτέλεσή του και αναλαμβάνει τις απαραίτητες διοικητικές ενέργειες προετοιμασίας π.χ. αδειοδοτήσεις και απαλλοτριώσεις,
- β) προετοιμάζει τις δημοσιεύσεις προκηρύξεων και τευχών δημοπράτησης και
- γ) εκτιμά το κόστος του έργου και συντάσσει σχέδιο προϋπολογισμού.

7.2 Διεργασίες σχεδιασμού

Ο οργανισμός πρέπει να εκπονεί σχέδιο διαχείρισης του έργου, με βάση το τεχνικό δελτίο, για να καθοδηγήσει την εκτέλεση και τον έλεγχό του.

Το σχέδιο διαχείρισης έργου μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- α) αντικείμενο του έργου που περιλαμβάνει τις φάσεις του έργου, τη δομή ανάλυσης των εργασιών του και τον ορισμό των παραδοτέων.
- β) οργάνωση έργου
- γ) πρόγραμμα ελέγχων,
- δ) χρονοδιάγραμμα έργου,
- ε) δείκτες παρακολούθησης,
- στ) διαχείριση κινδύνων,
- ζ) οικονομική διαχείριση,
- η) σχέδιο διαχείρισης επικοινωνίας και
- θ) διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών.

7.2.1 Οργάνωση έργου και ανάγκες σε προσωπικό και εξοπλισμό

Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει, όταν απαιτείται:

- α) την καταγραφή των αναγκών σε προσωπικό με την κατάλληλη τεχνογνωσία για την εκτέλεση, έλεγχο, υποστήριξη και διαχείριση του έργου συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής διαχείρισης,
- β) την ανάθεση εργασιών και το σαφή προσδιορισμό των ρόλων της ομάδας έργου,
- γ) την καταγραφή των αναγκών κατάρτισης για τους εργαζόμενους της ομάδας έργου και υλοποίηση του προγράμματος κατάρτισης και

- δ) την καταγραφή των αναγκών σε υποδομές, εξοπλισμό και μέσα για την εκτέλεση του έργου καθώς και την προμήθεια αυτών.

7.2.2 Πρόγραμμα ελέγχων

Το πρόγραμμα ελέγχων, όταν απαιτείται, πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα:

- α) τον προσδιορισμό των μεθόδων και των διαδικασιών που απαιτούνται για την εκτέλεση και τον έλεγχο ποιότητας του έργου,
- β) τις μεθόδους ελέγχου και αποδοχής παραδοτέων σε συνδυασμό με τα κριτήρια ποιοτικής και ποσοτικής αξιολόγησης των παραδοτέων του έργου και
- γ) τους υπευθύνους ελέγχου.

7.2.3 Χρονοδιάγραμμα έργου

Ο οργανισμός πρέπει να:

- α) προσδιορίζει τους απαιτούμενους πόρους για κάθε δραστηριότητα, όπου απαιτείται, και
- β) διαμορφώνει χρονοδιάγραμμα όπου προσδιορίζονται τα ορόσημα και οι ενδιάμεσες προθεσμίες του έργου.

7.2.4 Δείκτες παρακολούθησης

Ο οργανισμός πρέπει να τεκμηριώνει την πορεία εκτέλεσης των έργων με δείκτες που μπορούν να περιλαμβάνουν δείκτες χρονικής, οικονομικής προόδου και εξέλιξης του φυσικού αντικειμένου. Οι δείκτες αυτοί πρέπει να συμβάλλουν στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εκτέλεση του έργου

7.2.5 Διαχείριση κινδύνων

Ο οργανισμός, όταν απαιτείται, πρέπει να:

- α) εντοπίζει και να καταγράφει τους πιθανούς κινδύνους του έργου,
- β) εκτιμά τη διακινδύνευση του έργου μέσω ποιοτικής και ποσοτικής ανάλυσης των κινδύνων και
- γ) σχεδιάζει την απόκριση στους κινδύνους

7.3 Εκτέλεση με ίδια μέσα και ανάθεση συμβάσεων με δημόσιο διαγωνισμό

7.3.1 Γενικά

Ο οργανισμός πρέπει να αποφασίζει για τον τρόπο εκτέλεσης του έργου, ή τμήματος αυτού και τον τρόπο ανάθεσης ανάλογα με το είδος του έργου, τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό του και σύμφωνα με τις εφαρμοστέες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις και εγκριτικές πράξεις.

7.3.2 Εκτέλεση έργου με ίδια μέσα

Σε περίπτωση που ο οργανισμός αποφασίζει την εκτέλεση του έργου με ίδια μέσα πρέπει να πραγματοποιεί τις απαραίτητες ενέργειες ώστε:

- α) να προσδιορίζονται οι ποσότητες, οι εργασίες, τα υλικά που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν με το αντίστοιχο κόστος τους και το ακριβές χρονοδιάγραμμα των επί μέρους στοιχείων του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου και

- β) να ορίζονται οι αρμόδιες υπηρεσίες και στελέχη που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση του έργου, και να προσδιορίζονται οι διαδικασίες και τα όργανα για την πιστοποίηση, έλεγχο και παραλαβή των παραδοτέων.

Όταν απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό, ο οργανισμός πρέπει να μεριμνά σχετικά π.χ. για πρόσληψη προσωπικού ή προσφυγή σε τεχνογνωσία τρίτων.

Για την υλοποίηση των δημόσιων τεχνικών έργων με ίδια μέσα ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει τεχνική υπηρεσία.

7.3.3 Εκτέλεση έργου με ανάδοχο

Ο οργανισμός πρέπει να συνάπτει συμβάσεις ανάθεσης έργων με εξωτερικούς αναδόχους μόνο κατόπιν εφαρμογής διαδικασιών οι οποίες διασφαλίζουν την τήρηση του εφαρμοστέου θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου σε όλα τα στάδια από την προετοιμασία και προκήρυξη του διαγωνισμού έως και την υπογραφή σύμβασης.

Η εφαρμογή των διαδικασιών θα έχει ως αποτέλεσμα την τεκμηριωμένη, κατά νόμο, ανάθεση των έργων και την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεσή τους.

7.3.3.1 Προετοιμασία και διενέργεια διαγωνισμού

Ο οργανισμός πρέπει να τηρεί διαδικασίες για τη διασφάλιση και τεκμηρίωση της τήρησης του εθνικού και κοινοτικού κανονιστικού πλαισίου κατά την προετοιμασία του διαγωνισμού και ειδικότερα για τη λήψη απόφασης του τρόπου εκτέλεσης του έργου, ή τμήματος αυτού καθώς και για τη διενέργεια των απαιτούμενων διοικητικών πράξεων του διαγωνισμού για την επιλογή αναδόχου.

Οι διαδικασίες διεξαγωγής του διαγωνισμού πρέπει να διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο διενέργειας του διαγωνισμού και τις αρχές της διαφάνειας και της ίσης μεταχείρισης.

7.3.3.2 Έλεγχος προσφορών

Ο οργανισμός πρέπει να τηρεί διαδικασίες για τον έλεγχο των στοιχείων συμμετοχής και των προσφορών των υποψήφιων αναδόχων με βάση το εφαρμοστέο θεσμικό πλαίσιο και τους όρους της προκήρυξης.

7.3.3.3 Χειρισμός ενστάσεων

Ο οργανισμός πρέπει να τηρεί διαδικασίες διαχείρισης ενστάσεων ή άλλης μορφής διαφωνιών διαγωνιζομένων οι οποίες ενδέχεται να προκύψουν στα διάφορα στάδια και είδη διαγωνισμών..

7.3.3.4 Υπογραφή σύμβασης – Ολοκλήρωση διαγωνισμού

Ο οργανισμός πρέπει να τηρεί διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων, σε ενδιάμεσο ή τελικό στάδιο του διαγωνισμού, και την υπογραφή σύμβασης με τον ανάδοχο σύμφωνα με τους όρους της προκήρυξης.

7.4 Παρακολούθηση της εκτέλεσης του έργου

7.4.1 Έλεγχοι ποιότητας εκτέλεσης του έργου και πιστοποίηση φυσικού αντικείμενου

Με τον έλεγχο της ποιότητας των διεργασιών εκτέλεσης του έργου ελέγχονται τα εισερχόμενα, η επεξεργασία τους και τα τελικά αποτελέσματά τους. Τα αποτελέσματα των διεργασιών πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες του κυρίου του έργου και των ενδιαφερόμενων μερών τόσο για τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές όσο για την προβλεπόμενη χρήση.

Ο οργανισμός πρέπει να ελέγχει την πρόοδο των έργων ως προς τα προβλεπόμενα παραδοτέα και τις μεταβολές του. Πρέπει να επαληθεύεται η τήρηση των προδιαγραφών του φυσικού αντικείμενου όπως αναφέρονται στα σχετικά έγγραφα ανάθεσης.

Ο οργανισμός πρέπει να πιστοποιεί ότι τα παραδοτέα είναι συμβατά με:

- α) το τεχνικό δελτίο και τα σχετικά συνοδευτικά έγγραφα και
- β) τις εφαρμοστέες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις.

Η πιστοποίηση του φυσικού αντικείμενου γίνεται με διοικητικό έλεγχο και επιτόπιο έλεγχο. Όταν προβλέπεται και ανάλογα με τη φύση του έργου, μπορεί να γίνει με έλεγχο των αποδεικτικών στοιχείων εκτέλεσης και των σχετικών βεβαιωτικών εγγράφων.

7.4.2 Παραλαβή έργου

Ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει τις διαδικασίες παρακολούθησης και πιστοποίησης των παραδοτέων του έργου για την τμηματική, προσωρινή και οριστική παραλαβή του έργου, λαμβάνοντας υπόψη ενδεχόμενες μεταβολές σε σχέση με τις αρχικές προβλέψεις. Ανάλογα με το είδος του έργου και των υλικών μπορεί να προβλέπεται έλεγχος της ποιότητας υλικών ή διεργασιών που επηρεάζουν την ποιότητα των παραδοτέων. Για το σκοπό αυτό, ο οργανισμός πρέπει να:

- α) συγκροτεί τα κατάλληλα όργανα για την καταγραφή και παραλαβή των παραδοτέων, από προσωπικό με κατάλληλα προσόντα και τεχνογνωσία,
- β) ελέγχει τα παραδοτέα ως προς την ποσότητα και την ποιότητά τους και να τηρεί τα σχετικά αρχεία, όπου απαιτείται
- γ) πιστοποιεί την αξία των εργασιών που έχουν εκτελεστεί και
- δ) μεριμνά για τη χρήση τιμών που είναι σε ισχύ.

7.4.3 Επικοινωνία και αναφορές

Σε εσωτερικό επίπεδο, ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει την επικοινωνία για την πρόοδο του έργου στην ομάδα έργου, στο αρμόδιο προσωπικό και τη διοίκησή του οργανισμού π.χ. με τις εκθέσεις προόδου έργου.

Σε εξωτερικό επίπεδο, ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει την επικοινωνία με την διαχειριστική αρχή με αναφορές έργου και τους ωφελούμενους του έργου και το ευρύ κοινό με δραστηριότητες δημοσιότητας σύμφωνα με τις σχετικές απαιτήσεις του εθνικού και κοινοτικού κανονιστικού πλαισίου.

Όταν απαιτείται, οι αναφορές έργου πρέπει να περιέχουν πληροφορίες για την πρόοδο του έργου σχετικά με:

- α) την εκτέλεση των εργασιών και τα παραδοτέα σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα,
- β) τη δαπάνη υλοποίησης εργασιών,
- γ) τους δείκτες προόδου και
- δ) τις αποκλίσεις και αλλαγές.

7.4.4 Έλεγχος αλλαγών

Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει, να αξιολογεί και να εγκρίνει πριν από την εκτέλεση τις αλλαγές στο αντικείμενο, στα παραδοτέα, στο χρονοδιάγραμμα ή στους πόρους του έργου. Ο έλεγχος αλλαγών πρέπει να διασφαλίζει ότι η οποιαδήποτε αλλαγή ενσωματώνεται κατάλληλα και η πληρότητα και η ποιότητα του τελικού προϊόντος του έργου δεν επηρεάζεται δυσμενώς.

Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει:

- α) τον προσδιορισμό και τη συστηματική καταγραφή των αλλαγών σε σχέση με το σχέδιο διαχείρισης του έργου

- β) την αξιολόγηση και έγκριση των αλλαγών, σύμφωνα με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις
- γ) την ανάθεση των αρμοδιοτήτων αξιολόγησης των αιτήσεων αλλαγών σε άτομα της ομάδας έργου,
- δ) την παρακολούθηση και έλεγχο των απαιτούμενων ενεργειών και
- ε) την τροποποίηση της σύμβασης σύμφωνα με τις κανονιστικές διατάξεις, όταν απαιτείται.

7.4.5 Οικονομική διαχείριση

Η οικονομική διαχείριση πρέπει να περιλαμβάνει:

- α) την παρακολούθηση του προϋπολογισμού του έργου και
- β) τον έλεγχο των απαιτήσεων πληρωμών.

7.4.5.1 Παρακολούθηση προϋπολογισμού έργου

Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει διαδικασίες που να διασφαλίζουν:

- α) την ενημέρωση/επικαιροποίηση του προϋπολογισμού του έργου ως αποτέλεσμα των αλλαγών που υφίστανται σε αυτό και
- β) τη συστηματική και έγκαιρη παρακολούθηση των δαπανών του έργου σε σχέση με τις προβλεπόμενες στον προϋπολογισμό, με τη χρήση συστημάτων ΤΠΕ.

7.4.5.2 Έλεγχος των απαιτήσεων πληρωμών

Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει τη νομιμότητα και κανονικότητα των απαιτήσεων πληρωμών του έργου με τη θέσπιση διαδικασιών για:

- α) τον έλεγχο της νομιμότητας και κανονικότητας του οικονομικού αντικειμένου,
- β) τη διασταύρωση των στοιχείων των πληρωμών με στοιχεία πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου του έργου και
- γ) την τεκμηρίωση του οικονομικού αντικειμένου.

7.5 Διεργασίες διαχειριστικού κλεισίματος του έργου

Ο οργανισμός κατά την ολοκλήρωση του έργου και πριν το διαχειριστικό κλείσιμο του έργου, πρέπει να τεκμηριώνει ότι:

- α) έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του έργου
- β) έχουν ελεγχθεί και εγκριθεί τα παραδοτέα του έργου
- γ) έχουν υποβληθεί τα προβλεπόμενα σχέδια συντήρησης ή/και λειτουργίας των παραδοτέων του έργου, όταν απαιτείται,
- δ) έχει συμπληρωθεί ο φάκελος του έργου και διατηρείται κατάλληλα ώστε να χρησιμοποιηθεί για τη λειτουργία και συντήρηση του έργου και
- ε) έχει βεβαιωθεί η περαίωση των εργασιών σύμφωνα με τις εφαρμοστέες διατάξεις.

Τυχόν εκκρεμή ζητήματα που αφορούν σε επεκτάσεις του έργου ή νέα έργα, παραδοχές λειτουργίας καθώς και οι περιορισμοί και οι απαιτήσεις λειτουργίας του προϊόντος του έργου, πρέπει να καταγράφονται με αναλυτικό τρόπο.

8 Απολογισμός, ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων

8.1 Γενικά

Ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει μεθόδους ανάλυσης των μετρήσεων και των δεδομένων από τη λειτουργία και έλεγχο των διεργασιών του συστήματος ώστε να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους και να εντοπίζει ευκαιρίες για βελτίωση και αναβάθμιση της διαχειριστικής του επάρκειας.

8.2 Εσωτερικές επιθεωρήσεις

Ο οργανισμός, όπου απαιτείται, πρέπει να προγραμματίζει και να διενεργεί εσωτερικές επιθεωρήσεις ώστε να αναγνωρίζονται οι μη συμμορφώσεις του συστήματος και να αξιολογείται η λήψη σχετικών διορθωτικών ή/και προληπτικών ενεργειών. Με τις εσωτερικές επιθεωρήσεις ελέγχεται η συμμόρφωση των προβλεπόμενων ενεργειών με το πρότυπο, η εφαρμογή και η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους. Όταν απαιτείται, ο οργανισμός πρέπει να:

- α) καταρτίζει περιοδικό πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων, το οποίο να περιλαμβάνει την επιθεώρηση των διεργασιών του συστήματος,
- β) υλοποιεί το πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων και καθορίζονται, όπου απαιτείται, διορθωτικές ενέργειες,
- γ) καταγράφονται τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων και ενημερώνεται η διοίκηση του οργανισμού και
- δ) παρακολουθείται η εφαρμογή και η ολοκλήρωση των διορθωτικών ενεργειών μέσα σε προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο.

8.3 Εξωτερικοί έλεγχοι

Ο οργανισμός πρέπει, να παρέχει τα απαραίτητα στοιχεία για την διενέργεια εξωτερικών ελέγχων σύμφωνα με την εθνική και κοινοτική νομοθεσία. Ο οργανισμός πρέπει να υλοποιεί ενέργειες όπως:

- α) να παρέχει όλα τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία προκειμένου να καταστεί δυνατή η εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων για την κάλυψη ή μη κάθε σημείου που περιλαμβάνεται στον έλεγχο και να υποστηρίζει τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων από το κλιμάκιο ελέγχου παρέχοντας συνεντεύξεις διευκολύνοντας τις επιτόπιες παρατηρήσεις,
- β) να υποβάλλει περαιτέρω στοιχεία τεκμηρίωσης για τη διαπίστωση της τήρησης ή μη των προβλεπόμενων στο κλιμάκιο ελέγχου,
- γ) να υποβάλλει αντιρρήσεις ή να αποδέχεται το πόρισμα στις περιπτώσεις που η έκθεση περιλαμβάνει συστάσεις ή επιβολή καταλογισμών-δημοσιονομικών διορθώσεων και
- δ) να υλοποιεί όσα προβλέπονται στην έκθεση ελέγχου και να ενημερώνει, όταν απαιτείται, τον ανάδοχο για τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από την αποδοχή των ελέγχων.

8.4 Διαχείριση παραπόνων

Ο οργανισμός, όταν απαιτείται, πρέπει να καθιερώνει διαδικασίες που επιτρέπουν την υποβολή καταγγελιών και παραπόνων που άπτονται θεμάτων των υλοποιούμενων έργων λαμβάνοντας υπόψη τις ισχύουσες κανονιστικές διατάξεις.

8.5 Απολογισμός και συμπεράσματα για βελτίωση και μελλοντική αξιοποίηση

Ο απολογισμός πρέπει να παρέχει τα αντικειμενικά δεδομένα που τεκμηριώνουν τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση για παροχή πόρων, λήψη διορθωτικών ή/και προληπτικών ενεργειών και βελτίωση π.χ. κατά την ανασκόπηση και τον ετήσιο προγραμματισμό.

Για το σκοπό αυτό, ο οργανισμός πρέπει να αξιολογεί, ανά έργο:

- α) το βαθμό ικανοποίησης των στόχων του έργου,
- β) το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών των ωφελουμένων του έργου από το τελικό προϊόν,
- γ) τις αποκλίσεις τήρησης του σχεδίου διαχείρισης του έργου και
- δ) την αποδοτικότητα του έργου.

Ο απολογισμός μπορεί να περιλαμβάνει την ως άνω αξιολόγηση ανά έργο και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας και ελέγχου των διεργασιών του συστήματος, των εσωτερικών επιθεωρήσεων, των εξωτερικών ελέγχων και των παραπόνων των ενδιαφερομένων.

ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΡΕΙΤΤΗ

Παράρτημα Α
(πληροφοριακό)
Γλωσσάριο ισοδύναμων όρων στην ελληνική και αγγλική

Όρος στην ελληνική	Παράγραφος προτύπου	Όρος στην αγγλική
ανάδοχος	3.39	contractor
αναθέτουσα Αρχή		contracting authority
αντικείμενο του έργου	3.5	project scope
αποδοτικότητα	3.13	efficiency
αποτελεσματικότητα	3.12	effectiveness
διαδικασία	3.3	procedure
δημόσια τεχνικά έργα	3.32	public works
δημόσιες συμβάσεις	3.31	public procurement
δημόσιες συμβάσεις προμηθειών και υπηρεσιών	3.33	public supply and public service contracts
διαδικασία	3.3	procedure
διακινδύνευση του έργου	3.22	project risk
διαχείριση αλλαγών		change management
διαχείριση δεδουλευμένης αξίας		earned value management
διαχείριση εγγράφων		document management
διαχείριση έργου	3.17	project management
διαχειριστική επάρκεια οργανισμού	3.42	managerial capability of organization
διεργασία	3.2	process
δικαιούχοι		beneficiaries
διαχείριση		management
διαχειριστική Αρχή	3.41	managing Authority
δομή ανάλυσης εργασιών	3.6	work breakdown structure
δραστηριότητα		activity
ενδιαφερόμενα μέρη	3.36	stakeholders
εκτέλεση έργου	3.16	project implementation
επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας	3.44	attestation of project management capability
έργο δημοσίου χαρακτήρα	3.26	project of public interest
έργο	3.1	project
ικανοποίηση χρηστών έργου	3.28	user satisfaction
κύριος του έργου	3.37	project owner
λειτουργικός		functional
μελέτη σκοπιμότητας	3.21	feasibility study
ομάδα έργου		project team
οργανισμός	3.35	organization
οργανισμός υλοποίησης	3.38	implementing organization
οργανόγραμμα έργου	3.19	project organization chart
ορόσημο	3.10	milestone
ενδιάμεση ή τμηματική προθεσμία	3.11	deadline
παραδοτέο	3.7	deliverable
παρέμβαση	3.30	intervention
πόροι	3.4	resources

πράξη		operation
Πρόγραμμα	3.30	Program of public interest
προγραμματισμός έργου		project planning
προϋπολογισμός έργου	3.23	project budget
ροή εργασιών		workflow
συγχρηματοδοτούμενο έργο	3.29	co-financed project
σύμβαση	3.24	contract
σύστημα διαχειριστικής επάρκειας, ΣΔΕΠ	3.43	managerial capability system
σχέδιο διαχείρισης έργου		project management plan
τελικό προϊόν του έργου		project product
τεχνικό δελτίο	3.20	technical annex
υλοποίηση έργου	3.14	project realization
υπεύθυνος έργου	3.18	project manager
φάκελος έργου	3.25	project folder
φυσικό αντικείμενο του έργου	3.8	deliverables
χρονοδιάγραμμα του έργου	3.9	project schedule
δείκτης		indicator / index
συγκριτική αξιολόγηση		benchmarking
ωρίμανση έργου	3.15	project maturity
ωφελούμενοι του έργου	3.27	project users

Παράρτημα Β (πληροφοριακό)

Βιβλιογραφία

- [1] ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000 - Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – Απαιτήσεις,
- [2] ΕΛΟΤ EN ISO 9000: 2005 - Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο
- [3] BSI 6079:2002 *Project Management*
- [4] ISO 10006:2003 *Quality management systems - Guidelines for quality management in projects*
- [5] IWA 4 *Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in local government*
- [6] ΕΛΟΤ EN ISO 10002:2004 *Διαχείριση της Ποιότητας - Ικανοποίηση πελατών - Κατευθυντήριες οδηγίες για το χειρισμό παραπόνων εντός των οργανισμών*