



"ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΣΕΡΡΩΝ"

Εγχειρίδιο Συστήματος Διαχείρισης Έργων

© "ΤΕΙ ΣΕΡΡΩΝ"

ΣΕΡΡΕΣ
ΕΚΔΟΣΗ 1
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2008

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

ΤΗΛΕΦΩΝΑ: 23210 49101
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: ΤΕΡΜΑ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ Τ.Κ. 62124 - ΣΕΡΡΕΣ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ:
FAX: 23210 49290
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ: www.teiser.gr

Ταυτότητα Εγγράφου

Συντάχθηκε από:	ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.
Εγκρίθηκε από:	
Ημερομηνία	17/11/2008
Σύνταξης:	
Έκδοση:	01
Κατάσταση	Ισχύον
Εγγράφου:	
Όνομα Αρχείου:	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

© 2012 "ΤΕΙ ΣΕΡΡΩΝ"

ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΦΥΛΑΞΗ ΚΑΘΕ ΝΟΜΙΜΟΥ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΟΣ.

ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΕΓΓΡΑΦΟ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ. ΚΑΝΕΝΑ ΜΕΡΟΣ ΤΟΥ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΝΑΠΑΡΑΧΘΕΙ, ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΕΙ Η ΜΕΤΑΔΟΘΕΙ, ΣΕ ΚΑΜΙΑ ΜΟΡΦΗ Η ΜΕ ΚΑΝΕΝΑ ΜΕΣΟ, ΜΗΧΑΝΙΚΟ, ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ, ΦΩΤΟΑΝΤΙΓΡΑΦΙΚΟ, ΜΑΓΝΗΤΙΚΟ Η ΟΤΙΔΗΠΟΤΕ ΑΛΛΟ ΧΩΡΙΣ ΤΗΝ ΕΓΓΡΑΦΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ.

1 Περιεχόμενα

1	Περιεχόμενα	3
2	Συντμήσεις.....	5
3	Εισαγωγή.....	6
4	Το ΤΕΙ Σερρών.....	7
4.1	Σύντομη παρουσίαση	7
4.2	Οργανωτική Δομή.....	8
5	Στρατηγική Ποιότητας.....	10
5.1	Γενικά.....	10
5.2	Στόχοι Ποιότητας	10
6	Σύστημα Διαχείρισης Έργων	11
6.1	Σκοπός	11
6.2	Πεδίο εφαρμογής.....	11
6.3	Προδιαγραφές ΣΔΕ	11
7	Δομή Συστήματος Διαχείρισης Έργων.....	12
7.1	Γενικά.....	12
7.2	Διεργασιακό μοντέλο λειτουργίας	12
7.3	Περιγραφή Τεκμηρίωσης Συστήματος Διαχείρισης Έργων.....	14
8	Σύστημα Διαχείρισης Έργων: Διαχείριση και λειτουργία.....	16
8.1	Γενικά.....	16
8.2	Οργάνωση Διαχείρισης Συστήματος	16
8.2.1	Εσωτερική Επικοινωνία.....	16
8.3	Μέτρηση και αξιολόγηση	16
8.4	Διαχείριση ΣΔΕ	16
8.4.1	Παρακολούθηση ΣΔΕ.....	16
8.4.2	Βελτίωση ΣΔΕ.....	17
8.4.3	Διαχείριση Εγγράφων.....	18
8.4.4	Διαχείριση Αρχείων.....	20
9	Βιβλιογραφία	21

10	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ: ΚΑΛΥΨΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ.....	22
----	--	----

2 Συντμήσεις

ΕΣΠΑ	<i>Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Ανάπτυξης</i>
ΕΥΔ	<i>Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης</i>
ΟΧΔΕΛ	<i>Οδηγός Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του Ειδικού Λογαριασμού</i>
ΣΔΕ	<i>Σύστημα Διαχείρισης Έργων</i>
ΤΕΙ	<i>Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα</i>
ΥΠΟΙΟ	<i>Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών</i>
ΥΣΔΕ	<i>Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης Έργων</i>

3**Εισαγωγή**

Η επιδίωξη της αποτελεσματικής διαχείρισης των έργων αποτελεί βασική επιδίωξη του ΤΕΙ Σερρών, αλλά και κεντρικό στοιχείο του στρατηγικού του σχεδιασμού και ειδικότερα όσον αφορά στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων που διαχειρίζεται και υλοποιεί.

Η υιοθέτηση και εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Έργων, σε συνδυασμό με την ενεργοποίηση των εργαζομένων και των συνεργατών, την ομαδική εργασία και την καλλιέργεια της κατάλληλης νοοτροπίας συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών του ΤΕΙ Σερρών, σήμερα και στο μέλλον.

Το Σύστημα Διαχείρισης Έργων έχει σχεδιασθεί και αναπτυχθεί σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις και τεχνικές Διοίκησης Έργων οι οποίες προκύπτουν από:

- Τα κριτήρια για την επιβεβαίωση της Διαχειριστικής Επάρκειας όπως αυτά έχουν τεθεί για τη μεταβατική περίοδο από την ΥΑ 1258/ΕΥΣ 281/11.1.08 «Ρυθμίσεις για τη διαδικασία επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων της περιόδου 2007 – 2013, μέχρι την έκδοση του ελληνικού προτύπου διοίκησης και διαχείρισης έργων (μεταβατική περίοδος)» και την σχετική εγκύκλιο οδηγιών της Εθνικής αρχής Συντονισμού του ΥΠΟΙΟ,
- Τα διεθνώς αναγνωρισμένα μοντέλα και πρότυπα Διοίκησης Έργων
- Τους κανόνες διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων όπως αυτοί έχουν τεθεί από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών καθώς και από τις υπηρεσίες διαχείρισης
- Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο το οποίο διέπει αφενός την υλοποίηση και διαχείριση έργων καθώς και τη λειτουργία των ΤΕΙ.

Κατά τον σχεδιασμό του συστήματος, έμφαση δόθηκε στη συμβολή του στη διαρκή βελτίωση του οργανισμού με βάση τις μεταβαλλόμενες ανάγκες που θα αναδεικνύονται λόγω των αλλαγών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Το παρόν εγχειρίδιο αποτελεί οδηγό για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Έργων του ΤΕΙ Σερρών και περιλαμβάνει τη στρατηγική προσέγγιση του προς την ποιότητα, περιγράφει σε γενικές γραμμές το σύστημα και τις μεθόδους διαχείρισής του.

Σκοπός του είναι να καθοδηγήσει το προσωπικό του ιδρύματος ώστε να χειρίζεται κατάλληλα το σύστημα και να το προσαρμόζει διαρκώς βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του.

Το εγχειρίδιο τίθεται στη διάθεση εσωτερικών και εξωτερικών μερών με στόχο την απόδειξη της ικανότητας του ΤΕΙ Σερρών να πληροί τις απαιτήσεις των φορέων διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων, του κοινωνικού συνόλου που εξυπηρετεί, της νομοθεσίας, αλλά και αυτές που θέτει ο ίδιος ο οργανισμός για την επίτευξη των σκοπών του.

4 Το ΤΕΙ Σερρών

4.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Το 1979 ιδρύθηκε το ΚΑΤΕΕ Σερρών ενώ το 1983 με το νόμο 1404 ιδρύθηκε το ΤΕΙ Σερρών που ανήκει στην ανώτατη εκπαίδευση. Το ΤΕΙ είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, αυτοδιοικείται στα πλαίσια του παραπάνω νόμου και του εσωτερικού κανονισμού ενώ υλοποιεί το δικαίωμα δωρεάν Παιδείας κάθε Έλληνα πολίτη.

Οι δύο Σχολές που λειτουργούν στο ΤΕΙ Σερρών με τα Τμήματά τους είναι οι εξής:

Η Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών (ΣΤΕΦ) που αποτελείται από τα τμήματα:

- 1) Μηχανολογίας
- 2) Πολιτικών Δομικών Έργων
- 3) Πληροφορικής και Επικοινωνιών και
- 4) Γεωπληροφορικής και Τοπογραφίας.

Η Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας που αποτελείται από τα τμήματα:

- 1) Λογιστικής και
- 2) Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Η λειτουργία όλων των τμημάτων υποστηρίζεται από το Τμήμα Ξένων Γλωσσών και Σωματικής Αγωγής.

Το Σεπτέμβριο του 1993 το ΤΕΙ μεταφέρθηκε στις καινούργιες κτιριακές εγκαταστάσεις (500 μέτρα από το κέντρο της πόλης) που καλύπτουν έκταση 82.000 τ.μ.

Ο συνολικός αριθμός των εγγεγραμμένων σπουδαστών ανέρχεται στους 12.000 ενώ ο αριθμός του διδακτικού προσωπικού στα 400 μέλη.

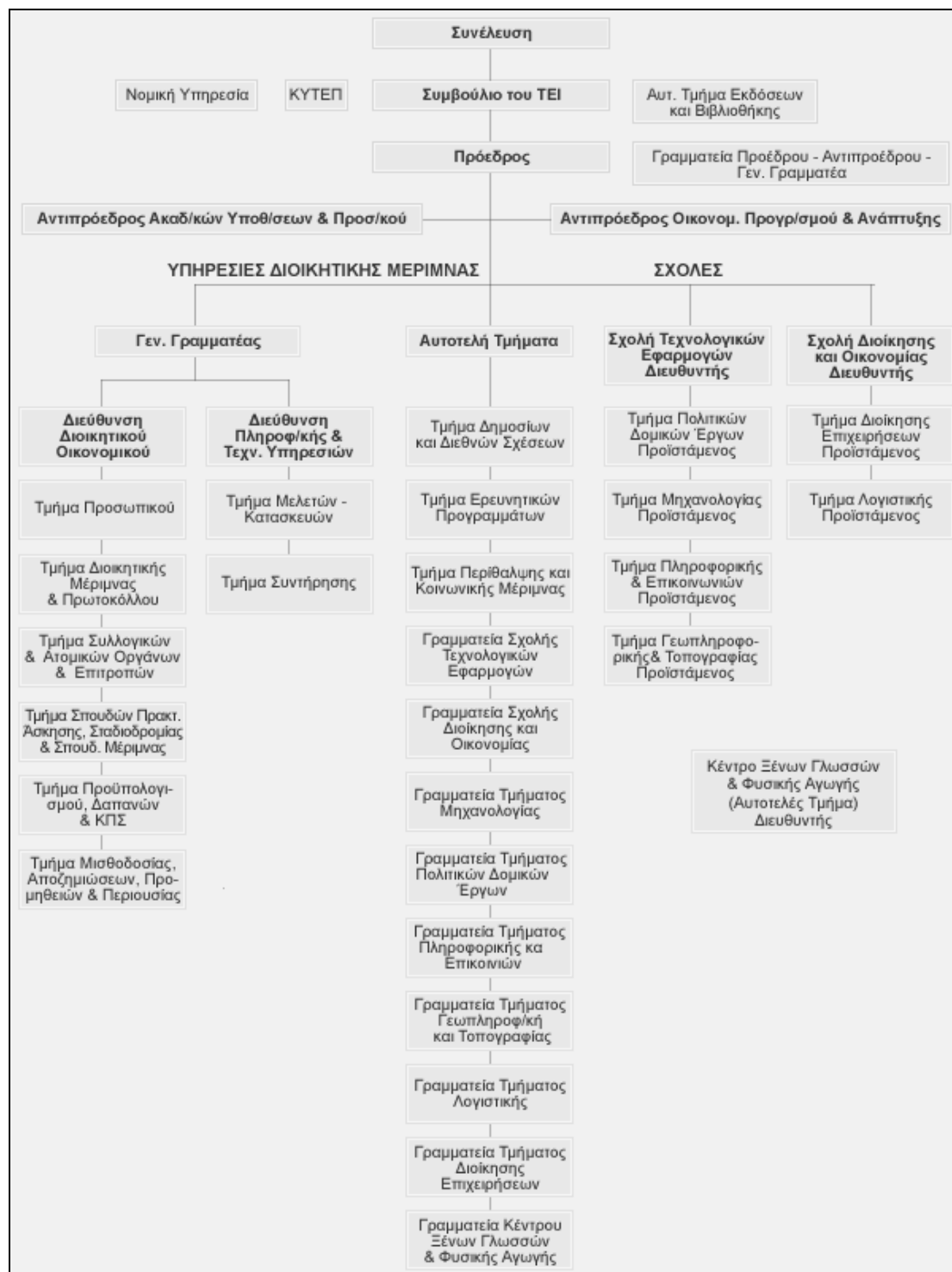
Τα ΤΕΙ (ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα του τεχνολογικού τομέα) δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση στελεχών εφαρμογών υψηλής ποιοτικής στάθμης, τα οποία, με τη θεωρητική και εφαρμοσμένη επιστημονική κατάρτισή τους:

- α) Αποτελούν συνδυαστικό κρίκο μεταξύ γνώσης και εφαρμογής, αναπτύσσοντας την εφαρμοσμένη διάσταση των επιστημών και των τεχνών στα αντίστοιχα επαγγελματικά πεδία.
- β) Μεταφέρουν, χρησιμοποιούν και προάγουν σύγχρονη τεχνολογία, καθώς επίσης και μεθόδους, πρακτικές και τεχνικές στο χώρο των εφαρμογών.

Στο πλαίσιο αυτό τα ΤΕΙ συνδυάζουν την ανάπτυξη του κατάλληλου θεωρητικού υπόβαθρου σπουδών με υψηλού επιπέδου εργαστηριακή και πρακτική άσκηση, ενώ παράλληλα διεξάγουν κυρίως τεχνολογική έρευνα και αναπτύσσουν τεχνογνωσία και καινοτομίες στα αντίστοιχα επαγγελματικά πεδία.

4.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

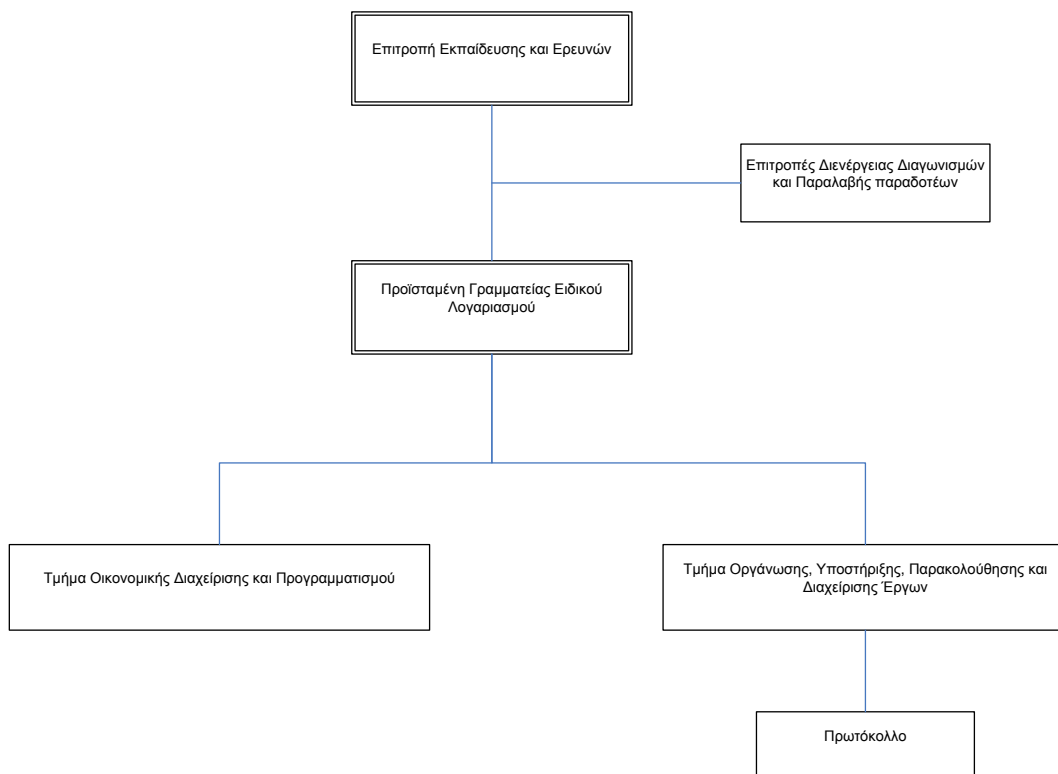
Η οργανωτική δομή του ΤΕΙ Σερρών παρουσιάζεται στο παρακάτω οργανόγραμμα:



Οι επιμέρους αρμοδιότητες των ατομικών και συλλογικών οργάνων του ΤΕΙ καθώς και των Διευθύνσεων/Τμημάτων που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στη διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων έργων καθορίζονται αναλυτικά με βάση τα εξής:

- Π.Δ. 221/2002 «Οργανισμός Διοικητικών Υπηρεσιών ΤΕΙ Σερρών»
- Υ.Α. 43876/Ε5/2004 «Έγκριση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας του ΤΕΙ Σερρών»
- Ν. 1404/1983 «Δομή και Λειτουργία των ΤΕΙ»
- ΚΥΑ ΚΑ/679/96 «Τροποποίηση και αντικατάσταση της απόφασης με αρ. Β1/819 Σύσταση Ειδικών Λογαριασμών για τη χρηματοδότηση Ερευνητικών Έργων και σχετικών Υπηρεσιών ή δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα ΑΕΙ ή ΤΕΙ της χώρας»
- Οδηγός Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του Ειδικού Λογαριασμού του ΤΕΙ Σερρών (Ιούνιος 2008)

Συγκεκριμένα, το αυτοτελές Τμήμα Ερευνητικών Προγραμμάτων (Ειδικού Λογαριασμού) έχει την ακόλουθη οργανωτική δομή:



5 Στρατηγική Ποιότητας

5.1 ΓΕΝΙΚΑ.

Για το ΤΕΙ Σερρών βασικός παράγοντα επιτυχίας αποτελεί η υψηλή ποιότητα της διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων. Παρακάτω παρουσιάζεται η στρατηγική προσέγγιση και η φιλοσοφία του ιδρύματος σε σχέση με την ποιότητα, στην οποία έχει βασιστεί και ο σχεδιασμός του εφαρμοζόμενου Συστήματος Διαχείρισης Έργων.

5.2 ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για τη Διοίκηση του ΤΕΙ Σερρών στόχους αποτελούν:

- Η αποτελεσματική εκτέλεση και ολοκλήρωση των έργων που αναλαμβάνει.
- Η μέγιστη αξιοποίηση των πόρων που προέρχονται από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του ιδρύματος.
- Η πλήρης ικανοποίηση των απαιτήσεων και των προδιαγραφών των έργων από άποψη χρονοδιαγραμμάτων, κόστους, και ποιότητας.
- Η επίτευξη των στόχων των έργων που τίθενται από το γενικότερο σχεδιασμό των προγραμμάτων.
- Η βέλτιστη αξιοποίηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που εμπλέκεται στη διαχείριση και υλοποίηση των έργων.
- Η απόλυτη διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης των έργων.
- Η πλήρης και απαρέγκλιτη εφαρμογή του εφαρμοζόμενου θεσμικού πλαισίου.
- Η πλήρης εφαρμογή και συνεχής βελτίωση του Εγχειριδίου Διαχείρισης Έργων σύμφωνα με τα κριτήρια της διαχειριστικής επάρκειας όπως αυτά έχουν τεθεί μέσω της εγκυκλίου «ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΥΔ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2007 – 2013 ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ (ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ)».
- Η ελαχιστοποίηση των προβλημάτων και των αποκλίσεων των έργων.

6 Σύστημα Διαχείρισης Έργων

6.1 ΣΚΟΠΟΣ

Το Σύστημα Διαχείρισης Έργων του ΤΕΙ Σερρών έχει αναπτυχθεί με σκοπό:

- Την επίτευξη των στόχων του ιδρύματος όσον αφορά στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων.
- Την τήρηση της πολιτικής ποιότητας του ιδρύματος.
- Τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τη συνεχή βελτίωση του συνόλου των δραστηριοτήτων διοίκησης και διαχείρισης συγχρηματοδοτούμενων έργων.
- Την εναρμόνιση της διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων του ιδρύματος με τις απαιτήσεις των κριτηρίων για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των τελικών δικαιούχων και του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου που διέπει τις δραστηριότητες διαχείρισης έργων.
- Τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πολιτών μέσω της αποτελεσματικής υλοποίησης έργων που θα καλύπτουν σημερινές και μελλοντικές τους ανάγκες.
- Τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και τεχνικών διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων του ΤΕΙ Σερρών.

6.2 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Το Σύστημα Διαχείρισης Έργων εφαρμόζεται από το σύνολο του προσωπικού του ΤΕΙ Σερρών που εμπλέκεται στο σύνολο του κύκλου ζωής των συγχρηματοδοτούμενων έργων και αφορά στο σύνολο των δραστηριοτήτων υλοποίησης και διαχείρισής τους. Πιο συγκεκριμένα το πεδίο εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Έργων είναι το παρακάτω:

«Προγραμματισμός, Σχεδιασμός/Ωρίμανση, Υλοποίηση, Παρακολούθηση/Διαχείριση και Ολοκλήρωση Συγχρηματοδοτούμενων έργων».

6.3 ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΣΔΕ

Το Σύστημα συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις για τα κριτήρια για την επιβεβαίωση της Διαχειριστικής Επάρκειας όπως αυτά έχουν τεθεί μέσω της εγκυκλίου «ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΥΔ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2007 – 2013 ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ (ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ)»

Στο Παράρτημα Ι παρουσιάζεται πίνακας με τις διαδικασίες του ΣΔΕ και τις απαιτήσεις που καλύπτει η κάθε διαδικασία.

7 Δομή Συστήματος Διαχείρισης Έργων

7.1 ΓΕΝΙΚΑ

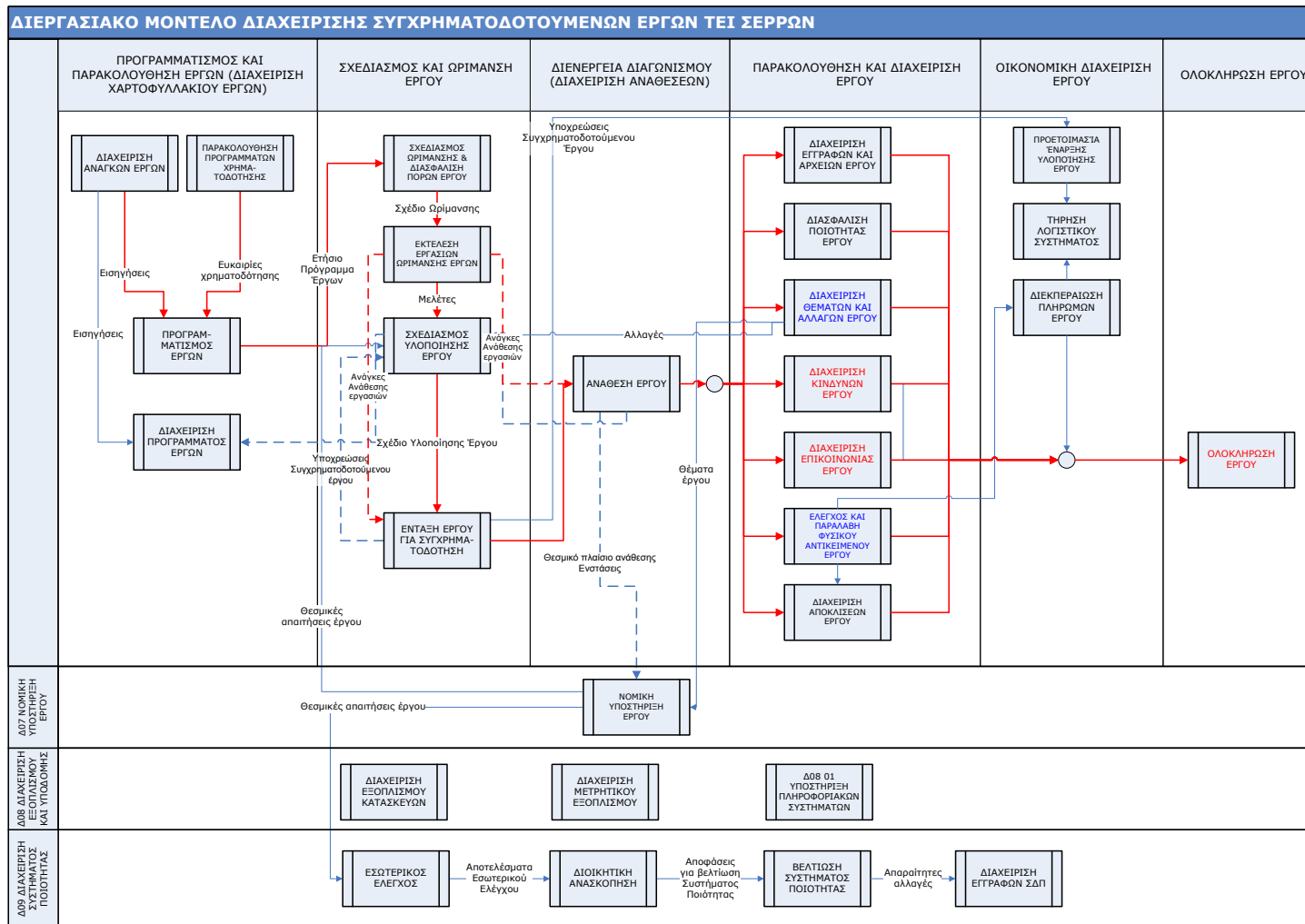
Το Σύστημα Διαχείρισης Έργων των δραστηριοτήτων διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων του ΤΕΙ Σερρών, αφορά στο σύνολο του κύκλου ζωής των συγχρηματοδοτούμενων έργων, και ορίζει τις τεχνικές, κανόνες και διαδικασίες διαχείρισης όσον αφορά κυρίως στις παρακάτω διεργασίες:

- Προγραμματισμός και παρακολούθηση έργων (διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων)
- Σχεδιασμός και ωρίμανση έργου
- Διενέργεια διαγωνισμού (διαχείριση αναθέσεων)
- Παρακολούθηση και διαχείριση έργου
- Οικονομική διαχείριση έργου
- Ολοκλήρωση έργου
- Νομική υποστήριξη έργων
- Διαχείριση εξοπλισμού και υποδομής
- Διαχείριση συστήματος

7.2 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Το ΤΕΙ Σερρών, έχει αναγνωρίσει ως βασικές διεργασίες για την διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων τις 9 που έχουν αναφερθεί στην προηγούμενη παράγραφο, καθώς και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους.

Οι διεργασίες του Συστήματος Διαχείρισης Έργων, οι τεκμηριωμένες διαδικασίες διαχείρισης καθώς και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου, παρουσιάζονται στο Διεργασιακό Μοντέλο του σχήματος της επόμενης σελίδας.



Σχήμα 1: Διεργασιακό Μοντέλο Συστήματος Διαχείρισης Συγχρηματοδοτούμενων Έργων ΤΕΙ Σερρών

7.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

Η έκταση της τεκμηρίωσης είναι πλήρως εξαρτώμενη από:

- α) το είδος και την των πολυπλοκότητα διεργασιών, καθώς και των αλληλεξαρτήσεών τους,
- β) το μέγεθος και την κουλτούρα του ιδρύματος
- γ) τις γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού.

Το παρόν εγχειρίδιο αποτελεί τον βασικό οδηγό στη χρήση και λειτουργία του όλου ΣΔΕ το οποίο αποτελείται από τα παρακάτω δομικά στοιχεία:

Πίνακας 1: Δομικά στοιχεία ΣΔΕ

Κατάλογος Εγγράφων ΣΔΕ Αποτελεί λίστα του συνόλου των εγγράφων αναλυτικά, από τα οποία απαρτίζεται το σύστημα, ταξινομημένα ανά διεργασία.

Εγχειρίδιο Διαχείρισης Έργων Το εγχειρίδιο Διαχείρισης Έργων αποτελεί τον βασικό οδηγό των ομάδων έργων με την ευρεία έννοια η οποία συμπεριλαμβάνει προγράμματα, έργα, δράσεις, καθώς και το σύνολο του κύκλου ζωής των, από την αρχική ιδέα και την κατάθεση πρότασης έως την πιθανή ολοκλήρωσή τους.

Εγχειρίδιο Συστήματος Διαχείρισης Έργων Το παρόν εγχειρίδιο χρησιμοποιείται ως εισαγωγή στο ΣΔΕ, δίνοντας τις απαραίτητες βασικές πληροφορίες σε σχέση με τους λόγους που εξυπηρετεί, τη δομή και τον τρόπο χρήσης του και αξιοποίησής του.

Η διεργασιακή δομή του Συστήματος Διαχείρισης Έργων είναι μία από τις βασικές αρχές πάνω στις οποίες δομήθηκε και πρέπει να λειτουργεί ένα πετυχημένο και αποδοτικό ΣΔΕ.

Το εγχειρίδιο αυτό, αποτελεί το 1^ο επίπεδο ανάλυσης της λειτουργίας του οργανισμού, και χρησιμοποιείται από το προσωπικό σαν αρχική κατεύθυνση για τις καθημερινές εργασίες.

Οδηγός Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του Ειδικού Λογαριασμού του ΤΕΙ Σερρών Στον ΟΧΔΕΛ περιγράφονται συνολικά τα όργανα, οι διαδικασίες αξιολόγησης, επιλογής, χρηματοδότησης και οικονομικής διαχείρισης των δραστηριοτήτων που περιγράφονται στην παράγραφο 2 του άρθρου 1 της ΚΥΑ ΚΑ/679/1996, καθώς και η διάδοση, αξιοποίηση και εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων και προϊόντων των ερευνητικών και άλλων δραστηριοτήτων που χρηματοδοτούνται μέσω του Ειδικού Λογαριασμού.

Επίσης καθορίζονται οι αρμοδιότητες, οι υποχρεώσεις των υπευθύνων των έργων για τις διάφορες κατηγορίες δραστηριοτήτων, το πλαίσιο και τα θέματα αμοιβών όσων συμμετέχουν σε έργα που χρηματοδοτεί και διαχειρίζεται ο Ειδικός Λογαριασμός καθώς και κάθε περίπτωση χρηματοδότησης και οικονομικής διαχείρισης που δεν προβλέπεται από την ανωτέρω ΚΥΑ.

**Εργαλεία
Συστήματος
Διαχείρισης
Έργων**

Έντυπα, πληροφοριακά συστήματα, πρότυπα έγγραφα

Είναι τα δομικά εκείνα συστατικά τα οποία χρησιμοποιούνται για την άντληση, χειρισμό ή διακίνηση και τελική επεξεργασία δεδομένων και πληροφοριών με στόχο την καθημερινή διεκπεραίωση και υποστήριξη εργασιών και διαδικασιών.

Αρχεία Διαχείρισης Έργων

Πηγάζουν από την αναγκαιότητα αποθήκευσης και εύκολης ανάκτησης και χρήσης ζωτικών για τον οργανισμό δεδομένων και πληροφοριών, τα οποία πρωτογενώς καταχωρούνται στα έντυπα και τα ηλεκτρονικά αρχεία αποθήκευσης και επεξεργασίας δεδομένων.

Δημιουργούνται κατόπιν της συμπλήρωσης και κατάλληλης αρχειοθέτησης εντύπων και ηλεκτρονικών αρχείων. Ο τρόπος διαχείρισής του προδιαγράφεται στο σύστημα.

8 Σύστημα Διαχείρισης Έργων: Διαχείριση και Λειτουργία

8.1 ΓΕΝΙΚΑ.

Το Σύστημα Διαχείρισης Έργων του ΤΕΙ Σερρών αποτελεί εργαλείο διοίκησης, οργάνωσης και λειτουργίας, με γνώμονα την ποιότητα, και ως τέτοιο πρέπει να χρησιμοποιείται.

Με στόχο την άμεση και ευκολότερη χρήση του, έχει δημιουργηθεί ειδική λίστα των επιμέρους εργαλείων του (βλέπε [ΕΔΣ02 ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΣΔΕ](#)) η οποία αποτελεί ταυτόχρονα ένα εύχρηστο οδηγό αλλά και λίστα περιεχομένων του συστήματος ταυτόχρονα.

8.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

8.2.1 Εσωτερική Επικοινωνία

Η επίσημη επικοινωνία μεταξύ των ομάδων έργου και των λοιπών διευθύνσεων του ΤΕΙ προδιαγράφεται μέσω των δραστηριοτήτων των προβλεπόμενων διαδικασιών του παρόντος συστήματος. Ειδικότερα, όσον αφορά στην αποτελεσματική διαχείριση και υλοποίηση των έργων του ΤΕΙ έχουν προβλεφθεί στο σύστημα ειδικές διαδικασίες επικοινωνίας μέσω των οποίων σχεδιάζονται όλοι οι παράμετροι που αφορούν την επικοινωνία στα πλαίσια των έργων.

Ωστόσο, η επικοινωνία για τα θέματα που αφορούν στη λειτουργία του ΣΔΕ και για όσα προβλέπονται από αυτό, διενεργείται μέσω του ΥΣΔΕ του ΤΕΙ Σερρών, ο οποίος αποτελεί ουσιαστικά και το εσωτερικό σημείο στο οποίο πρέπει να καταλήγουν όλες οι αδυναμίες του συστήματος αλλά και οι ερωτήσεις και απορίες του προσωπικού, με στόχο να διαχειριστούν κατάλληλα.

8.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η απόδοση του συστήματος αξιολογείται στο τέλος κάθε έτους μέσω Διοικητικής Ανασκόπησης με καταγραφή σχετικών πρακτικών, όπου παρουσιάζονται όλα τα δεδομένα και οι δείκτες σχετικά με την πρόοδο και απολογισμό των υλοποιούμενων και υλοποιηθέντων έργων.

Ειδικότερα, η θέσπιση των στόχων σε σχέση με τα συγχρηματοδοτούμενα έργα, καθώς και η παρακολούθηση της επίτευξής τους γίνεται μέσω του σχεδιασμού και παρακολούθησης του ετήσιου προγράμματος έργων του ΤΕΙ Σερρών.

8.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΔΕ

8.4.1 Παρακολούθηση ΣΔΕ

Αρμόδιος για τη παρακολούθηση της ορθής εφαρμογής του ΣΔΕ είναι ο Υπεύθυνος Διαχείρισης του ΣΔΕ (ΥΣΔΕ) ο οποίος ορίζεται με απόφαση του Συμβουλίου ΤΕΙ.

8.4.2 Βελτίωση ΣΔΕ

Το ΣΔΕ αποτελεί δυναμικό εργαλείο διοίκησης το οποίο και υποστηρίζει την εφαρμογή της πολιτικής ποιότητας και την επίτευξη των σκοπών του ΤΕΙ Σερρών για την ποιότητα.

Η συνεχής βελτίωσή του μέσω διορθωτικών, προληπτικών και βελτιωτικών ενεργειών, καθώς και η απόδειξη της βελτίωσης μέσω μετρήσεων δεικτών, αποτελεί βασική επιδίωξη της εταιρίας. Για τον λόγο αυτό, το σύνολο του προσωπικού, παρακινείται για τη συμμετοχή σε κάθε είδους ενέργειες που έχουν ως απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση.

Το σύνολο του προσωπικού του ΤΕΙ Σερρών ενθαρρύνεται να εντοπίζει και να υποδεικνύει σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

Κάθε φορά που διαπιστώνεται:

- συστηματική απόκλιση, η οποία αφορά σε αιτίες σχετικές με το σύστημα (ελλιπίες διαδικασίες, εκπαίδευση κ.λπ.)
- πιθανότητα εμφάνισης συστηματικής απόκλισης ή
- πεδίο προς βελτίωση του συστήματος

Το θέμα γνωστοποιείται στον ΥΣΔΕ, καταγράφεται στο έντυπο [ΕΔΣ01 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΣΔΕ](#) και στη συνέχεια αξιολογείται με στόχο την λήψη κατάλληλων ενεργειών.

Οι ενέργειες που θα ληφθούν πρέπει πρώτα να διασφαλιστεί από τον ΥΣΔΕ ότι:

- Ικανοποιούνται οι απαιτήσεις σχετικές με την αποτελεσματική διαχείριση διεργασιών
- Συνεχίζουν να ικανοποιούνται οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα
- Διατηρείται η ακεραιότητα του Συστήματος Διαχείρισης Έργων.

Σε περίπτωση που η πρόταση δεν κριθεί σχετική με το ΣΔΕ ή δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο βελτίωσης ο ΥΣΔΕ ενημερώνει τον αιτούντα για τους λόγους απόρριψης της πρότασης.

8.4.2.1 Σχεδιασμός, υλοποίηση και ολοκλήρωση ενεργειών

Εφόσον η αίτηση βελτίωσης κριθεί έγκυρη, πραγματοποιείται ανάλυση και αξιολόγηση του προβλήματος, με τη συμμετοχή του αρμόδιου προσωπικού του ΤΕΙ, και σχεδιάζονται οι κατάλληλες ενέργειες προς επίλυση του θέματος.

Ο σχεδιασμός των ενεργειών καταγράφεται στο έντυπο [ΕΔΣ01 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΣΔΕ](#) με συνεργασία του ΥΣΔΕ και του εμπλεκόμενου προσωπικού του ΤΕΙ. Στο έντυπο καταγράφονται ευκρινώς οι υπευθυνότητες υλοποίησης του σχεδίου καθώς και η προθεσμία ολοκλήρωσης των ενεργειών.

Οι ενέργειες που αποφασίσθηκαν πρέπει να εγκριθούν από το Συμβούλιο του ΤΕΙ για το ΣΔΕ, ειδικότερα για τις περιπτώσεις που η υλοποίηση των ενεργειών απαιτούν χρηματοδότηση ή άλλους πόρους. Στη συνέχεια υλοποιούνται από το αρμόδιο προσωπικό. Ο ΥΣΔΕ είναι αρμόδιος για την παρακολούθηση της ορθής εκτέλεσης του σχεδίου δράσης καθώς και τη διασφάλιση της απρόσκοπτης ολοκλήρωσής του.

Αφού ολοκληρωθούν οι απαραίτητες ενέργειες ο ΥΣΔΕ ελέγχει το τελικό αποτέλεσμα όσον αφορά την επίτευξη του αρχικού σχεδιασμού.

Στη περίπτωση που δεν επιτευχθεί ο στόχος, λαμβάνονται οι απαραίτητες ενέργειες κατόπιν έγκρισης του Συμβουλίου ΤΕΙ.

Εφόσον επιτευχθεί ο στόχος καταχωρείται το αποτέλεσμα με ευθύνη του ΥΣΔΕ στο έντυπο [ΕΛΣΟ1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΣΔΕ](#) και στη συνέχεια αναθεωρείται το Σύστημα Διαχείρισης Έργων, εφόσον αυτό κριθεί σκόπιμο.

Μετά την ολοκλήρωση όλων των ενεργειών, ο ΥΣΔΕ ενημερώνει κατάλληλα το αρμόδιο προσωπικό είτε εγγράφως (εσωτερική αλληλογραφία), είτε μέσω συσκέψεων ή και με παρουσίαση των αποτελεσμάτων στους εμπλεκόμενους.

8.4.3 Διαχείριση Εγγράφων

8.4.3.1 Γενικά

Το σύνολο των εγγράφων που απαρτίζουν το ΣΔΕ, αποτελούν ελεγχόμενα έγγραφα. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνονται οι κατάλληλες ενέργειες ώστε αυτά να:

- εγκρίνονται ως προς την επάρκεια πριν από την έκδοσή τους,
- ανασκοπούνται και ενημερώνονται, όπως είναι απαραίτητο,
- εξασφαλίζεται ότι αναγνωρίζεται η ταυτότητα των αλλαγών και η τρέχουσα κατάσταση αναθεώρησής τους,
- εξασφαλίζεται ότι αναγνωρίζεται η ταυτότητα τους και ότι είναι διαθέσιμα στα σημεία χρήσης τους,
- εξασφαλίζεται ότι τα έγγραφα παραμένουν ευανάγνωστα και εύκολα εντοπίσιμα
- εξασφαλίζεται ότι η διανομή τους ελέγχεται, και
- προβλέπεται η μη σκοπούμενη χρήση απαρχαιωμένων εγγράφων.

8.4.3.2 Σύνταξη εγγράφων

Τα έγγραφα του ΣΔΕ σχεδιάζονται και συντάσσονται με ευθύνη του ΥΣΔΕ, μετά και από πιθανές υποδείξεις/προτάσεις του αρμόδιου προσωπικού του ΤΕΙ Σερρών.

Για τη σύνταξη των εγγράφων του ΣΔΕ, γίνεται χρήση τυποποιημένης μορφής και δομής περιεχομένων (προτύπου εγγράφου) με στόχο την ομοιομορφία. Τα έγγραφα του ΣΔΕ φέρουν συγκεκριμένες πληροφορίες όπως:

- Κωδικό και τίτλο αναγνώρισης
- Ημερομηνία ισχύος
- Έκδοση
- Κατάσταση εγγράφου
- Σελιδοποίηση
- Υπεύθυνο σύνταξης
- Υπεύθυνο έγκρισης

8.4.3.3 Κωδικοποίηση εγγράφων

Το σύστημα κωδικοποίησης που έχει χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη του παρόντος συστήματος έχει ως εξής:

- Ε: Έντυπο Διαχείρισης Έργου
- ΕΔΣ: Έντυπο Διαχείρισης Συστήματος και
- Π: Πρότυπο Εγγράφου

Τα έντυπα του συστήματος κωδικοποιούνται τα ως άνω αρχικά και στη συνέχεια αύξων αριθμό ανά διεργασία (Πχ Ε01 είναι το 1^ο έντυπο διαχείρισης έργου).

8.4.3.4 Ανασκόπηση και έγκριση εγγράφων

Τα έγγραφα του ΣΔΕ ανασκοπούνται πριν την έγκρισή τους από τους εμπλεκόμενους στην εφαρμογή του υπό εξέταση εγγράφου, με στόχο την ενσωμάτωση τυχόν παρατηρήσεων. Για το λόγο αυτό, κάθε νέο έγγραφο ή αλλαγή σε ήδη υπάρχον στο σύστημα, αποστέλλεται για σχολιασμό στο σύνολο των εμπλεκόμενων στην εφαρμογή του.

Αφού το έγγραφο οριστικοποιηθεί εγκρίνεται τελικά από το Συμβούλιο του ΤΕΙ.

8.4.3.5 Διανομή εγγράφων

Δεν διανέμονται έγγραφα του ΣΔΕ. Όλα τα ισχύοντα έγγραφα διατηρούνται στον υπολογιστή του ΥΣΔΕ, και αντίγραφο υπάρχει σε κεντρικό σημείο στο δικτυακό τόπο του ΤΕΙ, όπου μπορούν να όπου έχουν πρόσβαση όλοι οι εμπλεκόμενοι.

Εφόσον έχει πραγματοποιηθεί τροποποίηση υφιστάμενου εγγράφου αποσύρεται η παλιά έκδοση, με ευθύνη του ΥΣΔΕ και καταχωρείται σε κατάλληλο αρχείο. Ακολουθεί η ενημέρωση του φακέλου του ισχύοντος συστήματος και η ενημέρωση του αντίγραφου στον δικτυακό τόπο του ΤΕΙ.

Τέλος ο ΥΣΔΕ ενημερώνει το προσωπικό για τη νέα έκδοση του εγγράφου και τις αλλαγές τις οποίες επιφέρει η εφαρμογή της.

8.4.3.6 Αρχαιοθέτηση εγγράφων

Τα έγγραφα του Συστήματος Ποιότητας χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- Ισχύοντα έγγραφα
- Υπό ανάπτυξη έγγραφα
- Αποσυρθέντα / εκτός ισχύος

Κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες αρχαιοθετείται κατάλληλα με ευθύνη του ΥΣΔΕ.

Τα ισχύοντα έγγραφα του ΣΔΕ καταγράφονται στο έντυπο [ΕΔΣ02 ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΣΔΕ](#).

8.4.3.7 Εξωτερικά έγγραφα

Για τη διαχείριση των εξωτερικών εγγράφων των έργων βλέπε «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Έργων» και πιο συγκεκριμένα την παράγραφο 6.1 (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΑΡΧΕΙΩΝ ΕΡΓΟΥ).

8.4.4 Διαχείριση Αρχείων

Το σύνολο των απαραίτητων δεδομένων και πληροφοριών, είτε αυτές περιέχονται σε ηλεκτρονική μορφή είτε σε έντυπη, αρχειοθετούνται και φυλάσσονται κατάλληλα έτσι ώστε να παραμένουν ευανάγνωστα, εύκολα εντοπίσιμα και ανακτήσιμα όποτε χρειαστεί.

Το βασικό αρχείο για τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων του ΤΕΙ Σερρών είναι ο φάκελος έργου, η διαχείριση του οποίου προβλέπεται στην παράγραφο 6.1 (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΑΡΧΕΙΩΝ ΕΡΓΟΥ) του «Εγχειριδίου Διαχείρισης Έργων».

Αιτίες δημιουργίας νέων αρχείων ή τροποποίησης των ήδη υπαρχόντων, μεταξύ άλλων, είναι οι παρακάτω:

- Δημιουργία νέου εντύπου στο σύστημα
- Αλλαγές σε χώρους / συστήματα αποθήκευσης και διατήρησης
- Μετατροπή εγγράφων από έντυπα σε ηλεκτρονικά ή και αντίστροφα
- Διαπίστωση δυσκολίας ανάκτησης ή πρόσβασης σε πληροφορίες
- Γενικότερα προβλήματα ή αδυναμίες

Σε κάθε περίπτωση οι χώροι διατήρησης, ο υπεύθυνος διατήρησης, η μορφή, η διαδικασία τήρησης αντιγράφων ασφαλείας και γενικά όλες οι προδιαγραφές των αρχείων του Συστήματος Διαχείρισης Έργων του ΤΕΙ Σερρών περιγράφονται στο έντυπο [ΕΔΣ03 ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ ΣΔΕ](#), όπου και καταγράφονται όλα τα έντυπα του συστήματος.

9**Βιβλιογραφία**

Για την σύνταξη του παρόντος Εγχειριδίου και το σχεδιασμό του όλου Συστήματος Διαχείρισης Έργων χρησιμοποιήθηκαν τα εξής βοηθήματα:

- «ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΥΔ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2007 – 2013 ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ (ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ)»
- Project Management Institute 2004, A Guide Project Management Body of Knowledge 3rd Edition.

10 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ: ΚΑΛΥΨΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ

ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ	ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ
-	-	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	1. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΦΟΡΕΑ 2. ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ 3.1 Ύπαρξη εγχειριδίου διαδικασιών
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΡΓΩΝ (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΕΡΓΩΝ ΝΑ)	3.1	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΝΑ	-
	3.2	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	-
	3.3	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ ΝΑ	3.2.1 Διαδικασία κατάρτισης ετήσιου προγράμματος
	3.4	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΡΓΩΝ ΝΑ	3.2.2 Διαδικασία επανεξέτασης ετήσιου προγράμματος και πιθανής αναθεώρησής του
ΩΡΙΜΑΝΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ	4.1	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ & ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΡΩΝ ΕΡΓΟΥ	3.3.1 Διαδικασία καθορισμού απαιτήσεων σχεδιασμού και ωρίμανσης έργων 3.3.2 Διαδικασίες διασφάλισης απαιτούμενων πόρων για την ωρίμανση και υλοποίηση του έργου
	4.2	ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	3.3.3 Διαδικασίες διασφάλισης της εκτέλεσης και της ποιότητας των απαιτούμενων μελετών 3.3.4 Διαδικασίες διασφάλισης απαιτούμενων αδειοδοτήσεων
	4.3	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	3.5.1 Σχέδιο υλοποίησης έργου
	4.4	ΕΝΤΑΞΗ ΕΡΓΟΥ ΓΙΑ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	-

ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ	ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΑΘΕΣΕΩΝ	4.5	ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΟΥ	3.4 Διενέργεια διαγωνισμού, ανάθεση σύμβασης /επιλογή ωφελουμένων
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ	5.1	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΑΡΧΕΙΩΝ ΕΡΓΟΥ	3.5.5 Διαχείριση εγγράφων
	5.2	ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΡΓΟΥ	3.5.9 Κατάρτιση και υποβολή εκθέσεων και αναφορών 3.5.10 Επικοινωνία και ενημέρωση διαχειριστικής αρχής
	5.3	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ ΕΡΓΟΥ	3.5.3 Διαχείριση αλλαγών
	5.4	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΕΡΓΟΥ	-
	5.5	ΕΛΕΓΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΟΥ	3.5.4 Διαχείριση ποιότητας έργων
	5.6	ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ	3.5.6 Καθορισμός μεθοδολογίας πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου 3.5.7 Διαδικασία διοικητικού ελέγχου φυσικού αντικειμένου 3.5.8 Διαδικασία επιτόπιου ελέγχου φυσικού αντικειμένου
	5.7	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΕΡΓΟΥ	-
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ	6.1	ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	3.6.1 Διαδικασίες τήρησης υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου έργου
	6.2	ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΩΜΩΝ ΕΡΓΟΥ	3.6.2 Διαδικασία διεκπεραίωσης πληρωμών
	6.3	ΤΗΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	3.6.2 Διαδικασία τήρησης λογιστικού συστήματος

ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ	ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ
ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΓΟΥ	7.1	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΓΟΥ	-
ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΡΓΩΝ	8.1	ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΡΓΟΥ	3.7 Διαδικασίες παρακολούθησης και τήρησης ισχύουσας νομοθεσίας 4.4 Βιβλιοθήκη με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, πρότυπα τεύχη, υπάρχοντες οδηγοί
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	9.1	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	4.5 Τεχνική υποστήριξη υποδομής 4.6 Χώροι / τρόποι ασφαλούς τήρησης - φύλαξης πληροφοριών