

# Interreg

## Ελλάδα-Κύπρος

Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης



RE-CULT



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

ΣΥΝΤΑΞΙΔΙΩΤΕΣ ΣΤΗ  
ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ & ΚΥΠΡΟ



### ΕΡΓΟ

Ανάδειξη και διάδοση της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς μέσα από την ανάπτυξη και θεσμική ενίσχυση του Θρησκευτικού Τουρισμού στη νησιωτική περιοχή της Ελλάδας και της Κύπρου

(Ακρωνύμιο: RE-CULT)

<b>ΠΑΚΕΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	Διαχείριση και συντονισμός Πράξης
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ</b>	1.1.4. Σχέδιο Ποιότητας
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΣ</b>	Υφυπουργείο Τουρισμού Κύπρου
<b>ΈΚΔΟΣΗ:</b>	Τελική 1.0

<b>ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ:</b>	Εμπιστευτικό
<b>ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ</b>	ΠΡΟΟΨΙΣ ΑΕ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΜΕΡΟΣ Α: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	2
1.1. Σκοπός Σχεδίου Ποιότητας .....	3
1.2. Κατευθυντήριες Οδηγίες Διασφάλισης Ποιότητας .....	4
<b>ΜΕΡΟΣ Β: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ</b> .....	13
2.1. Σκοπός .....	14
2.2. Ορισμοί .....	14

## | ΜΕΡΟΣ Α: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ |

## 1.1. Σκοπός Σχεδίου Ποιότητας

Σκοπός του παρόντος εγγράφου είναι να συνοψίσει τις δράσεις που θεσπίζονται σε επίπεδο Πακέτου Εργασίας και σε επίπεδο εταιρικού σχήματος, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η διαχείριση ποιότητας και η μείωση των κινδύνων. Επίσης, σκοπεύει να ενημερώσει για τη διαχείριση ποιότητας και τις τεχνικές και μετρήσεις αξιολόγησης κινδύνου και να διασφαλίσει ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας στην εφαρμογή της Πράξης, καθώς και στην επίτευξη των στόχων της.

Μέσω του Πλάνου Ποιότητας κάθε εταίρος (δικαιούχος) της Πράξης θα επωφεληθεί από τα διάφορα εργαλεία διαχείρισης ποιότητας, διαμορφώνοντας αποφάσεις για τη χρήση εύκολων εργαλείων. Στη βάση των εργαλείων αυτών, ενδεχόμενοι κίνδυνοι θα αναγνωρίζονται στα πρώιμα στάδια εφαρμογής του Πλάνου, διευκολύνοντας έτσι τη διαχείριση των επερχόμενων καθηκόντων, ενώ η ανάληψη πιθανών δράσεων αναμένεται να περιορίσει τους κινδύνους σε κάθε επίπεδο.

Το παρόν πλάνο επικοινωνίας περιγράφει τις πολιτικές του συστήματος ποιότητας της πράξης RE-CULT, συμπεριλαμβανομένων των οδηγιών και των διαδικασιών που ελέγχουν όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την εφαρμογή της Πράξης.

## 1.2. Κατευθυντήριες Οδηγίες Διασφάλισης Ποιότητας

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι η υιοθέτηση κοινής κουλτούρας ως προς την εφαρμογή της ποιότητας και κατανόησης στο εταιρικό σχήμα, μέσω της παροχής μεθοδολογιών για την παρακολούθηση, ανάλυση και ορθή συμπεριφορά (τινός πράγματος; των διαδικασιών της ποιότητας;). Ο ρόλος του Σχεδίου Ποιότητας είναι να διασφαλίσει ότι η διαχείριση και εφαρμογή της Πράξης πληρούν τις προδιαγραφές ποιότητας οι οποίες θεσπίστηκαν από το εταιρικό σχήμα. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, η διαχείριση ποιότητας θα προσδιοριστεί αρχικά από την θέσπιση Κατευθυντήριων Γραμμών Ποιοτικού Ελέγχου για τη Διαχείριση της Πράξης όπως επίσης και των Κατευθυντήριων Οδηγιών Ποιοτικού Ελέγχου για την Τεχνική Εφαρμογή του Κοινού Παρατηρητήριου Θρησκευτικού Τουρισμού, το οποίο είναι μεταξύ των κύριων εκροών του RE-CULT.

### 1.2.1. Κατευθυντήριες Οδηγίες Ποιοτικού Ελέγχου για τη Διαχείριση της Πράξης

Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες του Ποιοτικού Ελέγχου για τη διαχείριση της Πράξης αναφέρονται σε όλες τις δραστηριότητες και λειτουργίες διαχείρισης του Συστήματος Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα:

- Έλεγχος Εγγράφων και Προτύπων
- Δομή Διαχείρισης
- Σχεδιασμός Ποιότητας, Έλεγχος και Διασφάλιση Ποιότητας
- Διαδικασία Διασφάλισης Ποιότητας και
- Έλεγχος Διαδικασίας Πράξης

#### 1.2.1.1. Κατευθυντήριες Οδηγίες Ποιοτικού Ελέγχου για τη Διαχείριση Πράξης

Τα σχετικά έγγραφα της πράξης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Τα έγγραφα αναφοράς του προγράμματος και
- Τα έγγραφα που θα παραχθούν κατά τη διάρκεια εφαρμογής της Πράξης.

Το RE-CULT περιλαμβάνει μια λίστα εσωτερικών και εξωτερικών εγγράφων τα οποία θα συνιστούν αναφορές για όλους τους εταίρους / δικαιούχους, καθ' όλη τη διάρκεια της Πράξης. Αυτά τα έγγραφα περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- **Εσωτερικά Έγγραφα:**
  - Τεχνικό Δελτίο Πράξης RE-CULT, το οποίο υποβλήθηκε στο πλαίσιο της δεύτερης πρόσκλησης υποβολής προτάσεων στρατηγικού χαρακτήρα του

Προγράμματος Συνεργασίας Interreg V-A «Ελλάδα-Κύπρος 2014-2020» και το οποίο περιλαμβάνει εγκεκριμένο Προϋπολογισμό του RE-CULT

- ο Σύμβαση Επιχορήγησης για την Πράξη RE-CULT
- ο Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης υπογεγραμμένο από όλους τους δικαιούχους της Πράξης RE-CULT
- **Εξωτερικά Έγγραφα:**
  - ο Οδηγός Προγράμματος
  - ο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Interreg V-A “Ελλάδα-Κύπρος 2014-2020
  - ο Οδηγός Επαληθεύσεων Δαπανών και Έντυπα
  - ο Επικοινωνιακή Στρατηγική Πρόγραμμα Συνεργασίας Interreg V-A «Ελλάδα-Κύπρος 2014-2020
  - ο Εξειδίκευση Οδηγιών για τις διαδικασίες υλοποίησης των έργων και την επιλεξιμότητα των δαπανών των Προγραμμάτων ΕΤΠΑ Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας, Εγκύκλιοι για ΠΔΕ, Κυπριακοί οδηγοί Ανακοινώσεις, Οδηγίες, κλ.π.

Αναφορικά με τον έλεγχο των εγγράφων, όλοι οι δικαιούχοι θα εξασφαλίσουν ότι οι σωστές εκδοχές των τεχνικών απαιτήσεων, εγχειριδίων, υποχρεώσεων και αναφορών θα είναι διαθέσιμες κατά την υποβολή της αίτησης. Κάθε αλλαγή θα αναφέρεται στον Υπεύθυνο Διαχείρισης της Πράξης.

Οι τύποι των κύριων εγγράφων για την Πράξη RE-CULT είναι οι εξής:

- **Παραδοτέα** - Έγγραφα που εξηγούν τις δραστηριότητες και κατατίθενται στη Διαχειριστική Αρχή και στους δικαιούχους για την παρουσίαση της προόδου της Πράξης και των εκροών της.
- **Εκθέσεις** - Περιοδικές Εκθέσεις (Εξαμηνιαίες και άλλες) ~~για να επιτρέψουν~~ οι οποίες επιτρέπουν στη Διαχειριστική Αρχή να αναγνωρίσει την πρόοδο της Πράξης, περιγράφοντας την κατάσταση των δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια της περιόδου αναφοράς και αποδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο έχουν διατεθεί οι πόροι.
- **Πρακτικά** - Έγγραφα που περιγράφουν αποφάσεις των Διοικητικών Οργάνων και τις διαδικασίες που οδήγησαν σε αυτές.
- **Παρουσιάσεις** - οι οποίες θα περιγράφουν τις δραστηριότητες υλοποίησης προόδου και προκαθορισμένων θεμάτων (προκαθορισμένων θεμάτων).

- **Χρονοδιαγράμματα** - Αρχεία για το χρόνο που ο κάθε εργαζόμενος διέθεσε σε κάθε απαιτούμενη εργασία της Πράξης, εντός του πλαισίου διαχείρισης και συντονισμού της, καθώς και σε σκοπούς ελέγχου.

Κάθε έγγραφο υφίσταται έναν επίσημο έλεγχο από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης της Πράξης έτσι ώστε να εκτιμηθεί ότι εναρμονίζεται με τους στόχους της (τεχνικούς, ποιοτικούς και οικονομικούς). Λαμβάνοντας υπόψη τις διαδικασίες διαχείρισης και συντονισμού της Πράξης, όπως εκείνες ορίζονται στο Τεχνικό Δελτίο του RE-CULT, μπορούν να προσδιοριστούν οι ακόλουθοι κύριοι ρόλοι για την επανεξέταση των Παραδοτέων, των Εκθέσεων, των Πρακτικών, Δημοσιεύσεων, κ.λπ. ως εξής:

- Ο Συντάκτης είναι υπεύθυνος για τη συγγραφή και την τροποποίηση του εγγράφου, πριν και μετά την αναθεώρηση, ενώ ο συντάκτης είναι επίσης υπεύθυνος για την έγκαιρη παροχή του υλικού στους αναθεωρητές.
- Ο Υπεύθυνος Δραστηριότητας είναι υπεύθυνος για την παραγωγή και την αρχική επικαιροποίηση των περιεχομένων, καθώς και των μορφών των εγγράφων με την καταγραφή των δραστηριοτήτων τους.
- Ο Υπεύθυνος για τη Διαχείριση Ποιότητας θα επιληφθεί της συμμόρφωσης όλων των Παραδοτέων και Εγγράφων, σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας της Πράξης που έχει καταρτισθεί.
- Η Επιτροπή Τεχνικής Διαχείρισης της Πράξης είναι υπεύθυνη για την τελική επικύρωση και έγκριση όλων των Παραδοτέων και εγγράφων.
- Η Επιτροπή Συντονισμού της Πράξης είναι υπεύθυνη για την τελική αξιολόγηση και έγκριση όλων των Παραδοτέων και Εγγράφων της Πράξης.
- Η Επιτροπή Συντονισμού της Πράξης είναι υπεύθυνη για την τελική απόφαση στο περιεχόμενο του εγγράφου.

Η ΕΤΔΕ, εκτός των τεχνικών συναντήσεων, θα βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία και συνεργασία για την έγκαιρη υλοποίηση των παραδοτέων, καθώς και την επίλυση τυχόν ζητημάτων που θα προκύψουν. Η καθημερινή επικοινωνία για την επίλυση των τρεχόντων ζητημάτων θα είναι δυνατή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή / και μέσω τηλεδιάσκεψης, όταν αυτό κριθεί αναγκαίο.

#### **1.2.1.2. Δομή Διαχείρισης**

Η δομή διαχείρισης της Πράξης είναι καθορισμένη από το Τεχνικό Δελτίο. Λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες της Πράξης RE-CULT και αποτελείται από τα εξής:

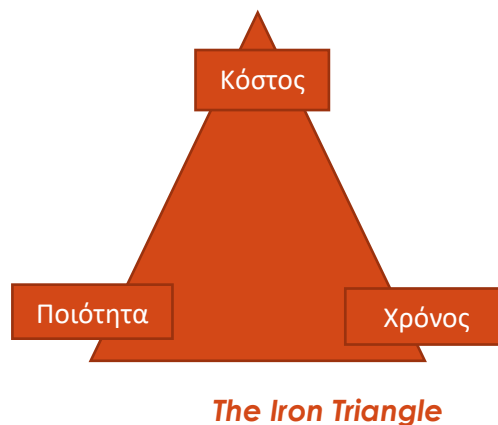
- Την Επιτροπή Συντονισμού της Πράξης (ΕΣΕ), η οποία είναι αρμόδια για τη Διαχείριση και το Συντονισμό της. Ως πρόεδρος ορίζεται ο Υπεύθυνος Διαχείρισης της Πράξης και συμμετέχει ένας εκπρόσωπος από κάθε Δικαιούχο. Η ΕΣΕ διασφαλίζει ότι η Πράξη παράγει τα απαιτούμενα παραδοτέα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Σχεδίου Ποιότητας. Η ΕΣΕ έχει την γενική διοικητική εποπτεία και θα συναντάται 2 φορές το χρόνο για να επιβλέπει την πρόοδο της Πράξης. Σε περίπτωση ζητημάτων ή και διαφωνιών, η ΕΣΕ θα αποφασίζει σύμφωνα με τον κανόνα της πλειοψηφίας.
- Τον Υπεύθυνο Διαχείρισης της Πράξης (ΥΔΕ), ο οποίος προέρχεται από τον Κύριο Δικαιούχο (ΚΔ) και προεδρεύει στην Επιτροπή Συντονισμού του Έργου (ΕΣΕ), έχοντας την γενική ευθύνη για τη διαχείριση της Πράξης. Στα καθήκοντά του περιλαμβάνονται και η διεύθυνση της Επιτροπής Τεχνικής Διαχείρισης Έργου και της διαδικασίας υλοποίησης του φυσικού και οικονομικού αντικείμενου της Πράξης.
- Την Ομάδα Διαχείρισης του Έργου (ΟΔΕ) (στην οποία ο ΚΔ θα αναθέσει την τεχνική και οικονομική διαχείριση) η οποία θα αποτελείται από την ΥΔΕ, τον Υπεύθυνο Οικονομικής Διαχείρισης και ένα στέλεχος Διοικητικής Υποστήριξης. Η ΟΔΕ θα υποστηρίζεται από αντίστοιχα στελέχη από τους υπόλοιπους εταίρους, συγκροτώντας την ΕΤΔΕ.
- Την ΕΤΔΕ, η οποία έχει την τεχνική και οικονομική διαχείριση της Πράξης, τον έλεγχο των αναφορών προόδου, την καταγραφή αποτελεσμάτων και παραδοτέων. Η ΕΤΔΕ θα συνεδριάζει 4 φορές (ήτοι κάθε 6 μήνες) κατά τη διάρκεια της Πράξης. Ο ΥΔΕ θα καθοδηγεί και θα διευθύνει την ΕΤΔΕ και τη διαδικασία υλοποίησης του φυσικού και οικονομικού αντικείμενου της Πράξης, ενώ ο ΚΔ έχει την αρμοδιότητα και την ευθύνη παρακολούθησης της απρόσκοπτης εξέλιξης της Πράξης, της τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων και της εκπλήρωσης των συμβατικών υποχρεώσεων. Ο ΚΔ θα συνοψίζει τη συνολική τεχνική και οικονομική εξέλιξη της Πράξης σε Αναφορές Προόδου προς την ΚΤΓ. Η ΕΤΔΕ εκτός των τεχνικών συναντήσεων, θα βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία και συνεργασία για την έγκαιρη υλοποίηση των παραδοτέων και την επίλυση ζητημάτων που θα προκύψουν. Η καθημερινή επικοινωνία για την επίλυση των τρεχόντων ζητημάτων θα είναι δυνατή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή/ και μέσω τηλεδιάσκεψης, όταν κριθεί αναγκαία.

Στο πλαίσιο της Πράξης της ΕΣΕ, θα ελεγχθούν οι εξής μεταβλητές:



- Χρόνος - Ο απαιτούμενος χρόνος για την ολοκλήρωση της Πράξης και ο κατανομημένος χρόνος που απαιτείται σε ξεχωριστά τμήματα αυτής,
- Κόστος - Για την εκτέλεση των καθηκόντων και της Πράξης,
- Ποιότητα- Καθορισμένη από το χρόνο που επενδύεται για την εκτέλεση των καθηκόντων της Πράξης,
- Σκοπός- Τι πρέπει να πραγματοποιηθεί στο τέλος της Πράξης και
- Κίνδυνοι- Πιθανά σημεία αποτυχίας.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως η διαχείριση ενός προγράμματος εν γένει στηρίζεται στα ακόλουθα εργαλεία, όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:



### 1.2.1.3. Σχεδιασμός Ποιότητας, Έλεγχος και Εγγύηση

Η διαχείριση ποιότητας θα πρέπει να διαχωρίζεται από τη διαχείριση της Πράξης, καθώς είναι ανεξάρτητο κομμάτι, το οποίο αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

- **Το Σχεδιασμό Ποιότητας**, ο οποίος αναφέρεται στον ορισμό των προδιαγραφών ποιότητας, στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι προδιαγραφές θα συναντηθούν, καθώς και στη συγκριτική αξιολόγηση.
- **Τον Έλεγχο Ποιότητας**, ο οποίος αναφέρεται στην αξιολόγηση και εξέλιξη των παραδοτέων (αξιολόγηση από τους ίδιους και αξιολόγηση από ομότιμους ειδικούς), στην αξιολόγηση των παραδοτέων ~~και~~ έτσι ώστε να ορίσουν το επίπεδο της συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές ποιότητας και τέλος στην αναγνώριση τρόπων έτσι ώστε να εξαλειφθούν οι αιτίες των δυσάρεστων (δυσάρεστων;) αποτελεσμάτων.
- **Τον Ποιοτικό Έλεγχο**, ο οποίος αναφέρεται στην ρύθμιση των σχεδιασμένων και συστηματικών δραστηριοτήτων για να διασφαλίσουν ότι οι διακυμάνσεις στις διαδικασίες είναι καθαρά αναγνωρισμένες και εκτιμώμενες και οι δράσεις για τη βελτίωση λαμβάνονται για να συναντήσουν τις προκαθορισμένες προδιαγραφές.

Μια αποδοτική και αποτελεσματική Διαχείριση προϋποθέτει ότι ο Υπεύθυνος της Πράξης και οι λοιποί εμπλεκόμενοι εντός της δομής της διαχείρισης της Πράξης είναι ενημερωμένοι αναφορικά με τις προδιαγραφές ποιότητας, οι οποίες στοχεύουν στην επίτευξη ενός αναγνωρισμένου επιπέδου ποιότητας. Αυτές οι προδιαγραφές αναφέρονται είτε σε διεθνές επίπεδο, είτε σε επίπεδο οργανισμού, είτε σε επίπεδο προγράμματος, είτε σε επίπεδο έργου.

#### 1.2.1.4. Διαδικασία Διαχείρισης Ποιότητας

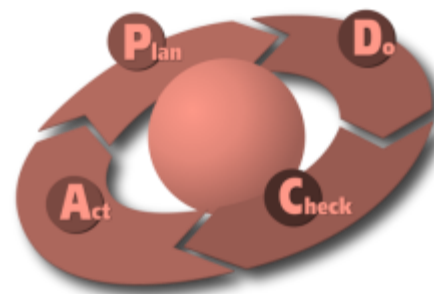
Ο σχεδιασμός βοηθάει στο να επιτευχθεί η ποιότητα στην υλοποίηση της Πράξης, μέσα από τη ρύθμιση προκαθορισμένων δραστηριοτήτων. Η διαδικασία ποιοτικού ελέγχου στο RE-CULT βασίζεται στον κύκλο PDCA του Deming, ο οποίος περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

**Plan:** Σχεδίασε ή αναθεώρησε τις διαδικασίες για να βελτιώσεις τα αποτελέσματα

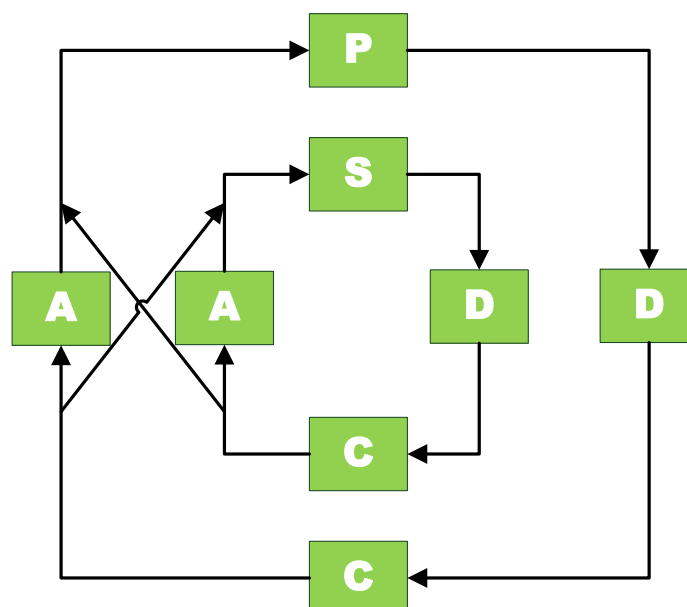
**Do:** Εκτέλεσε το σχέδιο

**Check:** Έλεγξε τα αποτελέσματα

**Act:** Βελτίωσε τη διαδικασία



Με σκοπό την εξασφάλιση των κερτημένων κάθε κύκλου εφαρμόζεται ο κύκλος SDCA (Standardize, Do, Check, Act), ο οποίος εκφράζεται ως εξής:



Επιπρόσθετα με τα βήματα του κύκλου του Deming ως προς τη διασφάλιση της διαχείρισης ποιότητας, θα πρέπει να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι σε κάθε επίπεδο του έργου, ενώ θα πρέπει να τεθούν διαδικασίες για την αξιολόγηση και διαχείριση σημαντικών εγγράφων.

Όσον αφορά τις Μετρήσεις Ποιότητας, συνδέονται με τον υπολογισμό ενός συγκεκριμένου δείκτη, σχετικού με τη διαχείριση των επιδόσεων. Προσδιορίζονται με έναν κατά περίπτωση τρόπο και συνδέονται με την εφαρμογή συγκεκριμένων καθηκόντων, στα παραγόμενα αποτελέσματα, στα χρονικά περιθώρια για την παραγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων, στα παραδοτέα και στη συμμόρφωση με τους στόχους που περιγράφονται στα εσωτερικά έγγραφα του RE-CULT (Τεχνικό Δελτίο, Σύμβαση Επιχορήγησης).

#### 1.2.1.5. Έλεγχος Διαδικασίας Πράξης

Για να διασφαλιστεί η ποιότητα, η κοινοπραξία πρέπει να έχει τον πλήρη έλεγχο της εξέλιξής της σε κάθε επίπεδο υλοποίησής της. Τα εργαλεία και οι διαδικασίες που συντελούν στην επίτευξη του σκοπού αυτού αναφέρονται παρακάτω:

- **Συναντήσεις Πράξης:** Χρησιμεύουν στην ανταλλαγή ενημέρωσης, για την παρουσίαση και αξιολόγηση της προόδου στην εκπλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων, για τον προσδιορισμό και την ενημέρωση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων σχεδίων εφαρμογής, καθώς επίσης και για τη διευθέτηση ζητημάτων και προβλημάτων. Οι συναντήσεις της Επιτροπής Συντονισμού της Πράξης θα διοργανώνονται σε τακτική βάση, στις έδρες των κατά τόπους εταιρών. Οι εν λόγω συναντήσεις είναι σημαντικές για την έγκριση των παραδοτέων.
- **Παρακολούθηση δραστηριοτήτων μέσω Υπολογιστικών Φύλλων:** Πρόκειται για εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο της υλοποίησης της Πράξης. Τα υπολογιστικά φύλλα θα διαχειρίζονται από τον Κύριο Δικαιούχο της Πράξης, μέσω των οποίων θα παρουσιάζεται η πραγματική πρόοδος που πραγματοποιήθηκε αναφορικά με την υλοποίηση της. Ο ΚΔ είναι υπεύθυνος για την εξέλιξη των δραστηριοτήτων, για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των προθεσμιών των σχεδίων έκτακτης ανάγκης, καθώς και της πραγματοποίησης γενικών σχολίων σχετικά με την πορεία υλοποίησης της κάθε δραστηριότητας και τις αντίστοιχες τροποποιήσεις. Αυτά τα εργαλεία θα διαμοιράζονται με ηλεκτρονικό τρόπο μεταξύ του εταιρικού σχήματος.

- **Αυτό-αξιολόγηση:** Η συνεχής αυτό-αξιολόγηση σε κάθε ενέργεια, Πακέτο Εργασίας και επίπεδο Πράξης κρίνεται απαραίτητη για να αναγνωριστούν πιθανές αποκλίσεις από το αρχικό σχέδιο Δράσης, καθώς και πιθανά διορθωτικά μέτρα που χρειάζεται να ληφθούν. Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια υλοποίησης της Πράξης (συνεχής αξιολόγηση) και στο τέλος της Πράξης (ex-post αξιολόγηση) ή ακόμα και για συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως κατά τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και των ενεργειών θεσμικής ενίσχυσης.
- **Εσωτερική επικοινωνία:** Πρόκειται για συγκεκριμένες πρακτικές εσωτερικής επικοινωνίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, συμπεριλαμβανομένων τηλεδιασκέψεων και διασκέψεων μέσω βίντεο, με εργαλεία όπως το Skype και η επικοινωνία μέσω e-mail.

### 1.2.2. Κατευθυντήριες Οδηγίες Ποιοτικού Ελέγχου για τον Σχεδιασμό και την Ανάπτυξη Παρατηρητήριου Θρησκευτικού Τουρισμού

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του Παρατηρητήριου Θρησκευτικού Τουρισμού, από το εταιρικό σχήμα, αποτελεί μια τεχνική δραστηριότητα που αναφέρεται ως μια από τις κύριες εκροές της Πράξης RE-CULT. Η διαδικασία του ποιοτικού ελέγχου, που αναφέρεται στη συγκεκριμένη τεχνική δραστηριότητα, διαφέρει από τις αντίστοιχες που πραγματοποιούνται στο σύνολο της Πράξης. Συγκεκριμένα, αποτελείται από τα ακόλουθα:

1. Ανάλυση και χαρτογράφηση διαδικασιών που θα συμπεριληφθούν στο Παρατηρητήριο.
2. Αναγνώριση των λειτουργικών και τεχνικών απαιτήσεων του Παρατηρητήριου Θρησκευτικού Τουρισμού - Λογικός και Φυσικός Σχεδιασμός του Συστήματος, ανάπτυξη της βάσης δεδομένων
3. Προσδιορισμός και επιλογή των έτοιμων προς χρήση λογισμικών.
4. Προσαρμογή και ενσωμάτωση στοιχείων και περιεχομένου σε επίπεδο κάθε εταίρου.
5. Πιλοτική δοκιμή και τελειοποίηση του Παρατηρητήριου Θρησκευτικού Τουρισμού:  
Έλεγχος ότι η πλατφόρμα έχει αναπτυχθεί ικανοποιητικά, χρησιμοποιώντας μια σειρά από διαφορετικά προγράμματα περιήγησης.
  - ο W3C κωδικός επικύρωσης: Επικύρωση του Κώδικα σύμφωνα με τους κανόνες κωδικοποίησης W3C

- Responsive – Αφορά στο σχεδιασμό της πλατφόρμας η οποία θα πρέπει να δύναται να παραμετροποιείται και να μπορεί να είναι συμβατή με κάθε συσκευή και λειτουργικό σύστημα (android, iOS κλπ).
- Ταχύτητα δοκιμής: Δοκιμάζεται ο χρόνος που απαιτείται για το downloading της πλατφόρμας, για τον έλεγχο του πως αυτή αποκρίνεται σε χαμηλά και υψηλά εύρη ζώνης συνδέσεων.
- Δοκιμή Search Engine Observability (SEO): Έλεγχος της πλατφόρμας για τυχόν προβλήματα SEO, ανάλογη προσαρμογή και βελτίωση για την καλύτερη ταξινόμηση στις μηχανές αναζήτησης.
- Debugging: Έλεγχοι CMS με την προσθήκη / επεξεργασία / διαγραφή / ανταλλαγή περιεχομένου και βεβαίωση περί ορθής λειτουργίας.
- Ακρίβεια μηχανής αναζήτησης: Θα σχεδιασθεί ένα σύνολο δοκιμών για την πιστοποίηση της ακρίβειας της μηχανής αναζήτησης, αναφορικά με αμφότερα τα precision/recall metrics.

6. Εκπαίδευση διαχειριστών και έναρξη λειτουργίας.

7. Πιλοτική λειτουργία του Παρατηρητήριου Θρησκευτικού Τουρισμού.

Όλα τα βήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω συνιστούν ξεχωριστές εργασίες εντός του πλαισίου του Τεχνικού Δελτίου της Πράξης, ενώ επιπρόσθετες παράμετροι που χρειάζεται να ληφθούν υπόψη είναι οι εξής:

- Η σημασία της ανάλυσης των απαιτήσεων και ο ορισμός των τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών
- Ότι ο σχεδιασμός των υπηρεσιών βασίζεται σε καλές πρακτικές σχεδιασμού και παρόμοιων υπηρεσιών
- Ότι οι προγραμματιστές οφείλουν να έχουν ουσιώδη εμπειρία και τεχνογνωσία
- Ότι η πιλοτική λειτουργία θα ακολουθήσει ένα πολυεπίπεδο δοκιμαστικό σχέδιο.

## | ΜΕΡΟΣ Β: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |

## 2.1. Σκοπός

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί βασικό εργαλείο της διαχείρισης της Πράξης. Μέσω της διαχείρισης κινδύνων αξιολογούνται και μετριάζονται τα γεγονότα τα οποία ενδεχομένως να επηρεάσουν αρνητικά το έργο και να περιορίσουν την επιτυχία αυτού. Αναπτύσσονται μέθοδοι για αναγνώριση, ανάλυση, προτεραιότητα και ανίχνευση των παραγόντων κινδύνου. Στη διαδικασία αυτή εμπλέκονται όλοι οι φορείς της Πράξης, με προεξέχουσα την ευθύνη του Υπεύθυνου της Πράξης και των Υπεύθυνων για τη Διασφάλιση της Ποιότητας.

## 2.2. Ορισμοί

### 2.2.1. Κίνδυνος

Ο κίνδυνος αποτελεί μέτρο αδυναμίας για να πετύχει κανείς τους συνολικούς στόχους της Πράξης στο πλαίσιο του καθορισμένου κόστους, του προγράμματος και των τεχνικών περιορισμών. Μπορεί να ορισθεί ως ο συνδυασμός της πιθανότητας ενός γεγονότος και των συνεπειών του. Πιο συγκεκριμένα, συνεπάγεται την πιθανότητα της αποτυχίας να επιτευχθεί ένα ιδιαίτερο αποτέλεσμα και τις συνέπειες της αποτυχίας να επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Για τις διαδικασίες, ο κίνδυνος είναι ένα μέτρο διαφοράς μεταξύ πραγματικής παρουσίας της διαδικασίας και των γνωστών καλών πρακτικών για την παρουσία αυτής της διαδικασίας.

### 2.2.2. Είδη Κινδύνων

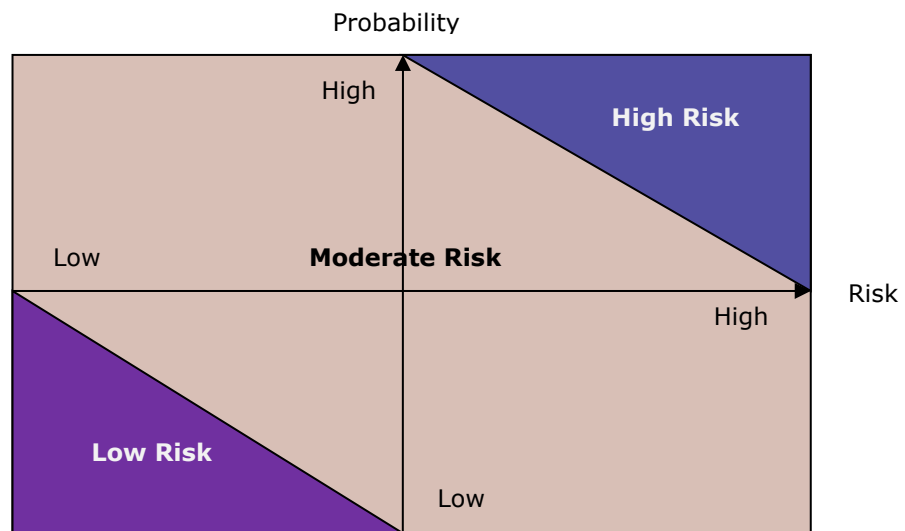
Υπάρχουν τρία (3) είδη κινδύνων που μπορούν να αναγνωριστούν στο RE-CULT:

- Ο **Τεχνικός Κίνδυνος** είναι ο κίνδυνος που σχετίζεται με την τεχνική ανάπτυξη των πιλοτικών τουριστικών πακέτων και που επηρεάζει το επίπεδο της εφαρμογής, το οποίο επίπεδο είναι απαραίτητο για να ανταποκριθεί τις απαιτήσεις που καθορίζονται από το Τεχνικό Δελτίο.
- Ο **Κίνδυνος Δαπανών**, ο οποίος σχετίζεται με την ικανότητα της Πράξης να επιτευχθούν οι στόχοι δαπανών, όπως αυτοί καθορίστηκαν στο Τεχνικό Δελτίο και πιο συγκεκριμένα με τον κίνδυνο ότι το κόστος υπολογίζεται ~~και~~ ενώ την ίδια στιγμή οι στόχοι δεν είναι ακριβείς και λογικοί. Είναι επίσης η πιθανότητα να μην ικανοποιηθούν οι στόχοι δαπανών κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της Πράξης ως αποτέλεσμα της αποτυχίας να μετριαστούν οι τεχνικοί κίνδυνοι.

- Ο **Κίνδυνος Χρονοδιαγράμματος**, ο οποίος αποτελεί τον κίνδυνο της μη εμπρόθεσμης ολοκλήρωσης των εργασιών, σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, προέρχεται από εκτιμήσεις χρονοδιαγράμματος που δεν είναι πραγματικές.

### 2.2.3. Εκτίμηση Κινδύνου

Η εκτίμηση κινδύνου βασίζεται σε δύο παραμέτρους, το μέγεθος του αντίκτυπου του κινδύνου και την πιθανότητα του συμβάντος, δηλαδή την πιθανότητα του να εκδηλωθεί ο κίνδυνος, αναγνωσμένος ως γεγονός. Με λίγα λόγια, η αξιολόγηση κινδύνων στηρίζεται στην κατηγοριοποίηση των δυνητικών συμβάντων, με βάση



τις ακόλουθες επιμέρους αξιολογήσεις:

- Πιθανή Αξιολόγηση: ποια η πιθανότητα να συμβεί το συγκεκριμένο συμβάν (σχεδόν βέβαιο, πιθανό, σχετικά πιθανό, σχεδόν απίθανο, κλπ.)
- Ποιοτική Αξιολόγηση: ποιες οι ποιοτικές επιπτώσεις του συγκεκριμένου συμβάντος (καταστροφικές, μεγάλες, μικρές, αμελητέες, κλπ.).

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν τοποθετούν κάθε συμβάν σε ένα πίνακα δύο διαστάσεων. Είναι προφανές ότι όσο περισσότερες είναι οι επιλογές αυτές τόσο πιο «αναλυτικός» θα είναι ο πίνακας. Το επόμενο βήμα αναφέρεται στη «χωρική» αξιολόγηση του πίνακα, βάσει της (υποκειμενικής) ομαδοποίησης των πιθανών συνδυασμών όπως φαίνεται παρακάτω.

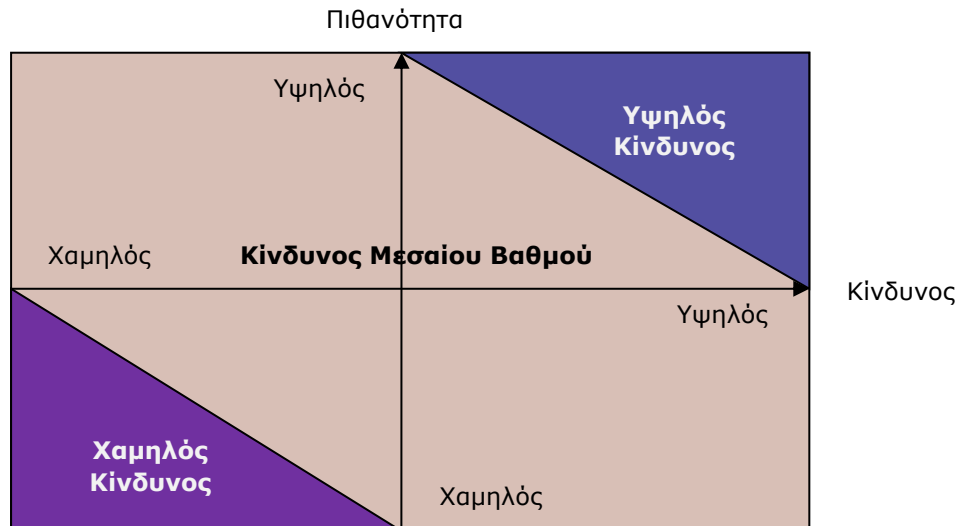


	Συνέπειες			
	Αμελητέες	Μικρές	Μεγάλες	Καταστροφικές
Σχεδόν Βέβαιο	H	H	E	E
Πιθανό	M	M	H	E
Σχετικά Πιθανό	L	M	H	H
Σχεδόν Απίθανο	L	L	H	H

Στο σχήμα αυτό ισχύουν οι ακόλουθοι συμβολισμοί ως προς την κατηγοριοποίηση των 16 περιοχών:

- **E (Extreme Risk) – Ακραίος Κίνδυνος:** Μη αποδεκτό (εξαιρετικά υψηλού κινδύνου) – απαιτείται διαφορετική προσέγγιση
- **H (High Risk) - Υψηλός Κίνδυνος:** Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα για αύξηση του κόστους, για αρνητική επίδραση στην παρουσίαση και για καθυστερήσεις στο πρόγραμμα. Απαιτείται σημαντική επιπρόσθετη δράση και υψηλής προτεραιότητας προσοχή στη διαχείριση για να ελεγχθεί ο αποδεκτός κίνδυνος, με λίγα λόγια απαιτείται μια διαφορετική προσέγγιση ως προς την αντιμετώπισή του. Το συγκεκριμένο είδος κινδύνου μπορεί να υπόκειται σε αναφορά στη Διαχειριστική Αρχή
- **M (Moderate Risk) - Κίνδυνος Μεσαίου Βαθμού:** Αποδεκτό ανάλογα με τη διαχειριστική «κουλτούρα». Ενέχει την πιθανότητα για αύξηση του κόστους, για αρνητική επίδραση στην απόδοση και για καθυστερήσεις στο πρόγραμμα. Μπορεί να απαιτείται ιδιαίτερη δράση και προσοχή για να ελεγχθεί ο αποδεκτός κίνδυνος.
- **L (Low Risk) - Χαμηλός Κίνδυνος:** Πλήρως αποδεκτό. Έχει μικρή ή καθόλου πιθανότητα για αύξηση του κόστους, για αρνητική επίδραση στην απόδοση και για καθυστερήσεις στο πρόγραμμα. Δεν χρειάζονται περαιτέρω δράσεις για την αντιμετώπιση αυτών, μιας και οι δράσεις στο πλαίσιο υλοποίησης του σχεδιασμού θα πρέπει να είναι επαρκείς.

Από την άποψη αυτή, το ακόλουθο σχήμα απεικονίζει τις διαφορετικές βαθμίδες κινδύνου.



Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο οι εκτιμήσεις κινδύνου, συνδυαστικά με τις απειλές και τις ευκαιρίες που επιφέρει μια πιθανή εκδήλωσή τους.

**Πίνακας 1: Πιθανότητα Εμφάνισης- Απειλές**

Εκτίμηση	Περιγραφή	Δείκτες
<b>Υψηλή (Πιθανή)</b>	Πιθανόν να συμβεί κάθε χρόνο ή περισσότερο από 25% πιθανότητα εμφάνισης	Είναι δυνατό να συμβεί πολλές φορές μέσα σε μια χρονική περίοδο (π.χ. δέκα χρόνια). Έχει συμβεί πρόσφατα.
<b>Μεσαία (Δυνατή)</b>	Πιθανόν να συμβεί σε μια περίοδο 10 ετών ή μικρότερη από 25% πιθανότητα να εμφανισθεί.	Θα μπορούσε να συμβεί περισσότερο από μία φορά μέσα σε μια χρονική περίοδο (π.χ. δέκα χρόνια). Θα μπορούσε να είναι δύσκολο να ελεγχθεί λόγω κάποιων εξωτερικών επιρροών. Υπάρχει ιστορικό συμβάντων.
<b>Χαμηλή (Ελάχιστη)</b>	Όχι πιθανόν να συμβεί σε μία περίοδο 10 ετών ή μικρότερη από 2%	Δεν έχει συμβεί. Απίθανο να συμβεί.

πιθανότητα να  
εμφανισθεί.

**Πίνακας 2:** Πιθανότητα Εμφάνισης- Ευκαιρίες

<b>Εκτίμηση</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Δείκτες</b>
<b>Υψηλή (Πιθανή)</b>	Ευνοϊκό αποτέλεσμα είναι πιθανόν να επιτευχθεί σε ένα χρόνο ή μεγαλύτερη από 75% πιθανότητα εμφάνισης.	Σαφής ευκαιρία που μπορεί να είναι βάσιμη με αιτιολογημένη βεβαιότητα και είναι να επιτευχθεί βραχυπρόθεσμα μέσω των υφιστάμενων διαχειριστικών διεργασιών.
<b>Μεσαία (Δυνατή)</b>	Λογικές προσδοκίες για ευνοϊκά αποτελέσματα σε ένα χρόνο με 25% έως 75% πιθανότητα εμφάνισης.	Ευκαιρίες που μπορεί να είναι επιτεύξιμες αλλά που απαιτούν προσεκτική διαχείριση. Ευκαιρίες που μπορεί να αναδειχθούν πέραν του επιχειρηματικού σχεδίου.
<b>Χαμηλή (Ελάχιστη)</b>	Μικρή πιθανότητα ευνοϊκού αποτελέσματος μεσοπρόθεσμα ή λιγότερο από 25% πιθανότητα εμφάνισης.	Πιθανή ευκαιρία η οποία δεν έχει ακόμη εξετασθεί πλήρως από την διοίκηση. Ευκαιρία η οποία έχει χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας στη βάση των διοικητικών πόρων που χρησιμοποιούνται επί του παρόντος.

#### 2.2.4. Διαχείριση Κινδύνων

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης της Πράξης RE-CULT είναι ο Υπεύθυνος για τη Διαχείριση Κινδύνων, καθώς και για τον έλεγχο των προσπαθειών που καταγράφονται για να μειωθούν οι υψηλοί κίνδυνοι, την υποβολή αναφορών για τους κινδύνους και εγγράφων που περιέχουν πληροφορίες που προέρχονται από τους Δικαιούχους της.

Ο Υπεύθυνος Ποιότητας Ελέγχου βοηθάει τον Υπεύθυνο για τη Διαχείριση Κινδύνων με το να διατηρεί το συγκεκριμένο σχέδιο διαχείρισης κινδύνου, προβλέποντας και διατηρώντας τα έντυπα ενημέρωσης κινδύνου και υπολογίζοντας τη γενική κατάσταση κινδύνου, με βάση τα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί.

Οι Δικαιούχοι είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση κινδύνου στο πλαίσιο των πακέτων εργασίας τους, τα οποία περιλαμβάνουν ταυτοποίηση, ανάλυση, διαχείριση, πληροφορίες (σε περίπτωση μέτριων ή υψηλών κινδύνων), έλεγχο και προσπάθειες εντοπισμού για να μειωθούν οι χαμηλοί και μέτριοι κίνδυνοι. Οι Δικαιούχοι είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση κινδύνου των δραστηριοτήτων τους. Οι επικεφαλής των Πακέτων Εργασίας και των Δραστηριοτήτων αναφέρουν τους κινδύνους στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κινδύνου και στον Υπεύθυνο του Ποιοτικού Ελέγχου.

### 2.2.5. Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων

Το ακόλουθο σχήμα δείχνει τη γενική διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που θα ακολουθηθεί.

**Σχήμα 2:** Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου



Τα διαφορετικά στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων παρουσιάζονται στα επόμενα τμήματα.

### **2.2.5.1. Αξιολόγηση Κινδύνων (Risk Assessment)**

Η αξιολόγηση κινδύνων περιλαμβάνει την αναγνώριση των διαδικασιών ή των γεγονότων που χαρακτηρίζονται από υψηλό κίνδυνο και είναι πιθανό να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στο έργο. Μετά την αναγνώριση, ακολουθεί η ανάλυσή τους προκειμένου να προσδιοριστεί η πιθανότητα του περιστατικού και των συνεπειών. Η αξιολόγηση κινδύνων αποτελεί μια επαναληπτική διαδικασία, η οποία στηρίζεται σε ένα συνδυασμό κινδύνων, που εντοπίστηκαν σε προηγούμενες φάσεις και προέκυψαν στο τρέχον στάδιο υλοποίησης.

Η αναγνώριση κινδύνων αποτελεί το πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησής τους. Η βασική διαδικασία περιλαμβάνει την έρευνα μέσω του ολοκληρωμένου σχεδιασμού της Πράξης, για να καθοριστούν εκείνα τα κρίσιμα συμβάντα που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων της Πράξης. Οι κίνδυνοι θα αναγνωριστούν από όλους τους φορείς που συμμετέχουν.

Η βασική διαδικασία αναγνώρισης κινδύνων αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

- Κατανόηση των απαιτήσεων και του γενικού σχεδίου ποιότητας, καθώς και των στόχων παρουσίασης
- Αναγνώριση των διαδικασιών και δραστηριοτήτων που χρειάζονται ώστε να παραχθούν αποτελέσματα
- Αξιολόγηση κάθε δραστηριότητας/εργασίας ενάντια στις πηγές/περιοχές κινδύνου.

Υπάρχουν συγκεκριμένοι δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην αναγνώριση κινδύνων, όπως οι ακόλουθοι:

- Έλλειψη σαφήνειας ή κατανόησης των απαιτήσεων
- Ανεπαρκείς ή ακατάλληλοι πόροι όπως άνθρωποι, κεφάλαια, πρόγραμμα και εργαλεία
- Ανεπαρκής επικοινωνία.

Μετά την αναγνώριση τους, οι κίνδυνοι αναλύονται σε σχέση με τα Πακέτα Εργασίας και τις δραστηριότητες που επηρεάζουν, τις περιοχές κινδύνου και τις πηγές ελέγχου.·

Ακολούθως, οι κίνδυνοι κατατάσσονται ιεραρχικά, ανάλογα με την επίδραση το χρόνο εμφάνισης τους, με τη δημιουργία αντίστοιχης βάσης δεδομένων.

### 2.2.5.2. Διαχείριση Κινδύνων (Risk Handling)

Αφού οι κίνδυνοι της Πράξης έχουν αναγνωρισθεί και αξιολογηθεί, πρέπει να αναπτυχθεί η προσέγγιση για να γίνει διαχείριση κάθε κινδύνου ξεχωριστά. Ουσιαστικά, υπάρχουν τρεις επιλογές για διαχείριση κινδύνων:

- Η αποφυγή, η οποία αναφέρεται στην εφαρμογή δράσεων για να αποφευχθεί ο κίνδυνος,
- Ο έλεγχος, ο οποίος αναφέρεται στην παρακολούθηση των περιβαλλοντικών συνθηκών για επιρροές σ' έναν ήδη εκτιμώμενο κίνδυνο και
- Μεταβίβαση, η οποία αναφέρεται στην εφαρμογή καθηκόντων ώστε να μειωθεί το επίπεδο κινδύνου.

Η διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει επίσης τον καθορισμό εναλλακτικών για τις τρεις επιλογές, καθώς επίσης και τον προσδιορισμό και την υλοποίηση σχεδίων μείωσης κινδύνων και αντιμετώπισης απρόοπτων καταστάσεων. Ο σχεδιασμός για τη διαχείριση κινδύνου αφορά σε πληροφορίες σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, το επίπεδο προσπάθειας που απαιτείται και τα εκτιμώμενα κόστη, το προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα που προτάσσει την ημερομηνία έναρξης, τη σταδιακή κατάργηση σημαντικών δραστηριοτήτων μείωσης κινδύνων συμπεριλαμβανομένης της ημερομηνίας ολοκλήρωσης, τη σχέση των κινδύνων με σημαντικές δραστηριότητες έργου και ορόσημα αυτού και τέλος τον υπεύθυνο για την υλοποίηση και την παρακολούθηση των μετρήσεων διαχείρισης κινδύνων. Όλα τα προαναφερθέντα αποτελούν μέρος της στρατηγικής μετριασμού του κινδύνου.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, αξίζει να σημειωθεί ότι οι κίνδυνοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως κίνδυνοι οργάνωσης, συνδεδεμένοι με τον οργανισμό της κοινοπραξίας Έργου, τεχνολογικοί κίνδυνοι συνδεδεμένοι με τα τεχνολογικά εργαλεία, τις υπηρεσίες και τις υποδομές, διαχειριστικοί κίνδυνοι συνδεδεμένοι με τη γενική διαχείριση της Πράξης σε διαφορετικά επίπεδα υλοποίησής του (έργο, Πακέτα Εργασίας και δραστηριότητα) και εξωτερικοί κίνδυνοι συνδεδεμένοι με εξωτερικούς παράγοντες. Ο σχεδιασμός μείωσης και αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων θα πρέπει να λάβει υπόψη του την κατηγοριοποίηση των κινδύνων.

### 2.2.5.3. Παρακολούθηση Κινδύνων (Risk Monitoring)

Μέσω της παρακολούθησης ενός κινδύνου, ανιχνεύονται και αξιολογούνται συστηματικά οι δράσεις για τη διαχείρισή του. Εκείνη υπάγεται στην αρμοδιότητα και την ευθύνη του Υπεύθυνου Έργου, του Κύριου Δικαιούχου και των Δικαιούχων. Συγκρίνει προβλεπόμενα αποτελέσματα σχεδιασμένων δράσεων με τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν για να καθορισθεί το καθεστώς και η ανάγκη για κάθε είδος αλλαγή στις δράσεις διαχείρισης κινδύνου.



## ANNEXES

**Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει συγκεκριμένα πρότυπα της Πράξης σχετικά με τα θέματα διασφάλισης της ποιότητας που αναφέρονται στην παρούσα έκθεση:**

1. Πρότυπο για τα πρακτικά των συνεδριάσεων
2. Πρότυπο για τα Παραδοτέα (MS Word)