

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**  
**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**ΗΜΕΡΙΔΑ**  
**“ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ - RISK MANAGEMENT”**

**Ζάππειο, Πέμπτη 18 Απριλίου 2002**  
**ΠΡΟΕΔΡΟΣ: ΝΙΚΟΣ ΠΑΠΑΔΟΔΗΜΑΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**

**Έναρξη και εισαγωγική συνεδρία**

R.Shotton, Γ.Δ. REGIO

N.Παπαδόδημας, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών

**Βασικές αρχές της διαχείρισης κινδύνων**

E.Μανωλεδάκης, Γ.Δ. REGIO

Θεμελιώδεις έννοιες (και συχνές παρανοήσεις)

P.Jakobsson, Γ.Δ. Προϋπολογισμού

- διαχείριση κινδύνων: γιατί;
- κάποιες περιπτώσεις βέλτιστης πρακτικής
- βασικές αρχές
- ανάπτυξη και εφαρμογή
- προς μια πρακτική μεθοδολογία και διαδικασία

**Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων**

A.Cavalheiro, Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου Ευρωπαϊκής Επιτροπής

- παρουσίαση της ΥΕΕ
- η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων εντός της Επιτροπής
- ασφάλεια ευλόγου εύρους – η ετήσια δήλωση

**Διαχείριση κινδύνων για απτές πράξεις**

E.Μανωλεδάκης, Γ.Δ. REGIO

**Διαχείριση κινδύνων για άυλες πράξεις**

P.Veits, Γ.Δ. Απασχόλησης

## **Παραδείγματα από άλλα Κράτη Μέλη**

### **Ηνωμένο Βασίλειο**

C.Butler, Υπουργείο Οικονομικών Η.Β.

### **Κάτω Χώρες**

H.Kok, Υπουργείο Οικονομικών Κάτω Χωρών

## **Συζήτηση επί της μεθοδολογίας της διαχείρισης κινδύνων**

### **Συντονισμός της συζήτησης από τους P.Jakobsson και N.Παπαδόδημα**

### **Παρουσίαση και συζήτηση επί της μελέτης περιπτώσεως του ΕΚΤ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Απασχόληση)**

Χρ. Ντίκος, Επικεφαλής Μονάδας Ελέγχου της Δ.Α. του Ε.Π. Απασχόληση  
Συντονιστής: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (P.Veits)

### **Παρουσίαση και συζήτηση επί της πρώτης μελέτης περιπτώσεως του ΕΤΠΑ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Οδικοί Άξονες)**

Ζ.Παπασιώπη, Διευθύντρια της Διαχειριστικής Αρχής του Ε.Π. Οδικοί Άξονες  
Συντονιστής: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (E.Μανωλεδάκης)

### **Τηλεδιάσκεψη με Λίβερπουλ**

Παρέμβαση Neil Kemsley, Development Director Merseyside Special Investment Fund

### **Παρουσίαση και συζήτηση επί της δεύτερης μελέτης περιπτώσεως του ΕΤΠΑ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα)**

Α.Αραμπατζή, Διευθύντρια της Διαχειριστικής Αρχής του Ε.Π. Ανταγωνιστικότητα

Β.Κατσιώτης, Επικεφαλής της Μονάδας Ελέγχου του Ε.Π. Ανταγωνιστικότητα  
Συντονιστής: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (A.Cavalheiro)

## **Γενική Συζήτηση**

### **Πρόεδροι:**

**Ευρωπαϊκή Επιτροπή – P.Jakobsson**

**Ελληνικές αρχές – ΕΔΕΛ**

**Συμμετέχοντες:**

**Συζήτηση με εκπροσώπους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, των Κρατών Μελών (Ηνωμένο Βασίλειο και Κάτω Χώρες) και των Ελληνικών Αρχών. Ερωτήσεις από το ακροατήριο.**

**Συμπεράσματα και μελλοντικές κατευθύνσεις**

**R.Shotton, Γ.Δ. REGIO**

**Ν.Παπαδόδημας, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών**

## **Έναρξη και εισαγωγική συνεδρία**

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Να σας καλωσορίσουμε σε μια συνάντηση με θέμα τη διαχείριση κινδύνων. Μία συνάντηση στο πλαίσιο μίας σειράς τέτοιων εκδηλώσεων που οργανώνουμε μαζί με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, προκειμένου να κατανοήσουμε όλοι μαζί, δηλαδή οι Εθνικές Αρχές και οι Υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής τα νέα συστήματα και όλα τα σχετικά προβλήματα και τις παραμέτρους που δημιουργούνται ή ενυπάρχουν στα νέα αυτά συστήματα, με τελικό στόχο την καλύτερη διαχείριση, την σωστή, αποτελεσματική και διαφανή διαχείριση των προγραμμάτων του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης. Αυτός είναι ο τελικός στόχος προς τον οποίον συντείνουν όλες οι συναντήσεις αυτού του είδους. Θα ακολουθήσει αμέσως η εισαγωγή του κ.Shotton από την Γενική Διεύθυνση REGIO.

**R.SHOTTON:** Θα ήθελα να ξεκινήσω κατ'αρχάς συγχαίροντας όλους εσάς που καταφέρατε να φτάσετε ως εδώ, παρά τις συγκυριακές δυσκολίες πρόσβασης (καταιγίδες και απεργίες) που ταλαιπώρησαν όλους μας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών της Ελλάδος για την υποστήριξη του στην οργάνωση αυτής της συνάντησης, και όπως είπε και ο κ.Παπαδόδημας η έμπνευση αυτής της συνάντησης προήλθε από μία ανταλλαγή απόψεων τον Νοέμβριο του 2001 μεταξύ ημών και της Ελληνικής Διοικήσεως, οπότε και συμφωνήσαμε, κατόπιν επισκόπησης διαφόρων θεμάτων, ότι θα οργανώναμε ένα σεμινάριο με θέμα την διαχείριση κινδύνων.

Το ερώτημα το οποίο ετέθη τότε είναι: πως είναι δυνατόν οι Διαχειριστικές Αρχές να διασφαλίζουν πραγματικά και ουσιαστικά ορθή διαχείριση, από τη στιγμή που δεν έχουν άμεσα την ευθύνη της δαπάνης των χρημάτων και πάρα πολύ συχνά δεν έχουν τη δυνατότητα πρακτικά να επηρεάσουν τις αποφάσεις του φορέα υλοποίησης. Είπαμε τότε ότι μέρος της απαντήσεως στο ερώτημα αυτό είναι η ανάλυση της διαχείρισης κινδύνων. Φιλοδοξία μας σήμερα λοιπόν, είναι να παρουσιάσουμε ορισμένες ιδέες, μια μεθοδολογία ή κάποια εργαλεία που να βασίζονται στην εμπειρία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αφ'ενός, και σε εμπειρίες από άλλα κράτη-μέλη αφ'ετέρου. Έχουμε μία παρουσίαση από το Ηνωμένο Βασίλειο, άλλη μία από τις Κάτω Χώρες, που είχαν την καλοσύνη να μας στείλουν εκπροσώπους τους και

θα δείτε ότι υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις, διαφορετικοί τονισμοί, αλλά εν πάση περιπτώσει και βασικές έννοιες παρόμοιες. Διαφορετικές λογικές και διαφορετικοί τονισμοί με την έννοια του ότι σε κάθε δημόσια διοίκηση υπάρχουν άλλες προτεραιότητες, άλλο πλαίσιο, άλλη λογική και είναι πάρα πολύ φυσιολογικό και η διαδικασία να είναι διαφορετική, άρα και οι ισορροπίες είναι διαφορετικές, άρα και κάποια πράγματα στην πράξη αλλάζουν, αλλά παρόλα αυτά παραμένει ένας ελάχιστος κοινός παρανομαστής, τον οποίον θα διερευνήσουμε σήμερα.

Αυτά συναρτώνται άμεσα όχι μόνον με το νομικό πλαίσιο, όχι μόνον με την διοικητική ορθότητα και την σωφροσύνη, αλλά και με την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας: κατά πόσον δηλαδή οι φορείς και η διοίκηση πραγματικά είναι αποτελεσματικοί, και διαχειρίζονται σωστά και τους οικονομικούς και τους ανθρώπινους πόρους. Άρα η έννοια της διαχείρισης κινδύνων είναι κάτι το σαφώς ευρύτερο από τη λογική του λογιστικού ελέγχου, του audit, της συμβατότητας με τις διάφορες διατάξεις.

Κάτι άλλο το οποίο θα ακούσουμε σήμερα το πρωί, είναι ότι υπάρχουν δύο ειδών προσεγγίσεις της εκτίμησης του κινδύνου: μία εξωγενής, όπου έρχεται κάποιος και αξιολογεί έναν φορέα και τις διαδικασίες του εκ των έξω και η άλλη λογική είναι η λογική της ενδογενούς εκτίμησης των κινδύνων και της διαχείρισής των. Και εδώ βέβαια η προσέγγισή μας είναι κατά πόσον μπορούμε να σας βοηθήσουμε, ώστε να προβείτε σε αυτή την ενδογενή εκτίμηση.

Στο πλαίσιο της Επιτροπής η προσέγγιση είναι πραγματικά ενδογενής, και αυτή είναι και η δική μας πλέον η προσπάθεια. Σήμερα θα σας παρουσιάσουμε την βασική μεθοδολογία, τα εργαλεία και κατόπιν θα έχουμε βέβαια την ευκαιρία να δεχτούμε κάποιες ερωτήσεις. Στην δεύτερη συνεδρία θα ακούσουμε τις μελέτες περιπτώσεων που παρουσιασθούν και από κοινού θα δούμε πως μπορούμε όλα αυτά τα εργαλεία και αυτές τις έννοιες να τα εφαρμόσουμε στα πρακτικά ζητήματα τα οποία αντιμετωπίζετε, ώστε να μπορέσουμε να κλείσουμε συνάγοντας κάποια συμπεράσματα. Ευελπιστώ ότι όλα αυτά πράγματι μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμα στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και της ελληνικής πραγματικότητας.

Θα ήθελα να παρακαλέσω να μην κάνουμε δυο πράγματα. Πρώτον: να μην μιλήσουμε για αποτελέσματα παρελθόντων ελέγχων της

Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Επιδιώκουμε μία άλλη προσέγγιση, μιλώντας για το μέλλον. Μην ξαναπούμε δηλαδή την παλιά μας ιστορία ως προς το πως έγινε κάποιος έλεγχος, πως προέκυψαν κάποια πράγματα με τον Α ή το Β τρόπο, παρακαλώ να το αποφύγουμε γιατί δεν θα είναι παραγωγικό. Το δεύτερο είναι να αποφύγουμε τον κίνδυνο παρανοήσεων, διότι όταν συζητάμε για διαχείριση κινδύνων, ο σκοπός δεν είναι να βρούμε κάποιες δικαιολογίες για να γίνουν αποδεκτές κάποιες καταστάσεις, κάποιες δαπάνες, οι οποίες δεν είναι σύνηθες ή νομότυπες εν πάση περιπτώσει. Το θέμα είναι να συζητήσουμε για τον κίνδυνο να εμφανισθούν τέτοιες δαπάνες και το πως θα τα διαχειριστούμε αυτά τα ζητήματα, όχι το κατά πόσον θα γίνουν αποδεκτές κάποιες δαπάνες, οι οποίες είναι σύνηθες μεν, δεν είναι νομότυπες δε. Έχοντας αποφύγει αυτά τα δύο, πραγματικά ελπίζω ότι θα είναι χρήσιμη η σημερινή μας ημερίδα.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Θα ήθελα και εγώ από την πλευρά μου να κάνω δυο-τρεις επισημάνσεις. Θα ξεκινήσω από τα τελευταία σημεία της τοποθέτησης του κ.Shotton με τα οποία και θα συμφωνήσω απόλυτα, ότι δηλαδή σήμερα δεν θα μιλήσουμε για τα αποτελέσματα των ελέγχων που έχουν γίνει. Το λέγω αυτό και αντιλαμβάνομαι ότι το ίδιο σκεπτικό ώθησε τον κ.Shotton να κάνει την σχετική παρατήρησή του, διότι προφανώς οι έλεγχοι έχουν τις δικές τους ιδιαιτερότητες, υπήρξαν προβλήματα, προσπαθούμε να τα αντιμετωπίσουμε και καλό είναι σήμερα που προσπαθούμε να βρούμε καλύτερους τρόπους, για να δώσουμε παραδείγματα και να ακούσουμε παραδείγματα, δηλαδή να σχεδιάσουμε το πως θα προχωρήσουμε στο μέλλον, αποφεύγοντας τις αναφορές σε έναν τομέα που ήδη έχει τις δικές του, πολύ μεγάλες, δυσκολίες, και θα το αντιμετωπίσουμε και θα το συζητήσουμε άλλη φορά.

Δεύτερον, πρέπει προφανώς να προσπαθήσουμε όλοι να αποφεύγουμε, όπως έχουμε ξαναπεί, όσο γίνεται, παρανοήσεις και διαφορετικές ερμηνείες των διαφόρων όρων που υπάρχουν στους κανονισμούς, στα διάφορα κείμενα κτλ.

Σε αυτό το πλαίσιο θεωρούμε ότι, όπως είπα και στην αρχή, η σημερινή συνάντηση είναι μια σειρά παρουσίασης διαφόρων εργαλείων, σύγχρονων, με τα οποία προσπαθούμε να βελτιώνουμε συνεχώς, με απλά λόγια και αποφεύγοντας την ξύλινη γλώσσα, την διαχείριση των προγραμμάτων, προκειμένου να επιτύχουμε το καλύτερο αποτέλεσμα. Βεβαίως ένα εργαλείο, όπως κάθε εργαλείο, οριοθετείται γενικά από τους κανονισμούς, από σχετικά κείμενα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αλλά βεβαίως οριοθετείται και από τις

εθνικές διοικητικές, κανονιστικές, νομοθετικές και άλλες πράξεις, οι οποίες όλες μαζί αποσκοπούν στον ίδιο στόχο.

Βέβαια τονίζω ότι όλα αυτά τα συστήματα και όλα αυτά τα εργαλεία και κυρίως μια προσπάθεια επιστημονικής προσέγγισης των κινδύνων θα πρέπει να εξετάζεται κάτω από το πρίσμα της αποτελεσματικότητας και των συγκεκριμένων εμπειριών, που αυτές οι επιστημονικές μέθοδοι έχουν αποδώσει όσες φορές έχουν εφαρμοστεί και με συγκεκριμένο τρόπο. Είναι ένα σημείο που θα παρακαλούσαμε τους ομιλητές να λάβουν σοβαρά υπόψη των, ώστε να κριθεί το εργαλείο, να κριθεί η μέθοδος με πρωταρχικό γνώμονα την αποτελεσματικότητα και τις εμπειρίες οι οποίες έχουν προκύψει. Θυμίζω ότι όλα αυτά τα συστήματα, που κυρίως προέρχονται από τα Ινστιτούτα Ορκωτών Λογιστών, κυρίως από την Αμερική, ούτε έχουν επιτρέψει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, αλλά πολλές φορές έχουν και αποτύχει. Άρα θα πρέπει η εξέτάσή τους να γίνεται κάτω από το πρίσμα της πρακτικής αποτελεσματικότητας. Αυτό είναι το ένα.

Το δεύτερο σημείο είναι ότι η ανάλυση κινδύνων εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο υπαρκτών κανόνων και συστήματος διοίκησης σε κάθε χώρα. Το ανέφερε και ο κ.Shotton, αλλά υπάρχει και στην εισήγηση του κ.Γκρέϊ, η οποία έγινε πέρυσι τον Οκτώβρη, ότι το σύστημα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις διοικητικές πρακτικές που εφαρμόζει ένας φορέας και το γενικότερο πλαίσιο συστημάτων που υπάρχουν σε κάθε περίπτωση.

Ένα θέμα που έχει ιδιαίτερη σημασία, είναι η μεγάλη διαφορά μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών ή προγραμμάτων ή έργων ή ομάδας έργων ή ομάδα φορέων ή είδος φορέα, που εξετάζει το σύστημα. Οι διαφοροποιήσεις αυτές είναι τόσο μεγάλες, το αντικείμενο είναι τόσο διαφορετικό, που η ένταξή του έτσι σε ένα ψυχρό και άκαμπτο σύστημα θα είχε ακριβώς το αντίθετο αποτέλεσμα από αυτό που στην αρχή έβαλα. Π.χ. αν πάρουμε τα δημόσια έργα, έργα που εκτελούνται με τις απλές συμβατικές διαδικασίες, μεγάλα έργα που έχουν ανατεθεί με συμβάσεις παραχώρησης, είναι τελείως διαφορετικός ο τρόπος με τον οποίο θα προσπαθήσει κανένας να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους διαχείρισης που προέρχονται από τη μία κατηγορία, και τους κινδύνους διαχείρισης που προέρχονται από την άλλη κατηγορία, το σύστημα των κρατικών ενισχύσεων, τα έργα παροχής υπηρεσιών και ούτω καθεξής. Έχουμε δηλαδή μία γκάμα διαφορετικότητας πολύ μεγάλη, η οποία πρέπει να ληφθεί υπόψη, έχουμε νομικό καθεστώς πολύ διαφορετικό κάθε φορά σε

τελικούς δικαιούχους και βεβαίως έχουμε πολλές φορές και ορισμένα συστήματα τα οποία ήδη τα έχουμε συμφωνήσει.

Ένα σημείο ιδιαίτερο, το οποίο αναφέρεται και στα διάφορα εγχειρίδια της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, είναι ότι αυτές οι συζητήσεις, ακόμα και ο ίδιος ο έλεγχος, ο τυπικός έλεγχος, πρέπει να αναπτύσσει μία συνεργασία κατανόησης μεταξύ ελεγκτού και ελεγχομένου. Είναι ένα σημαντικό σημείο αυτό. Γιατί; Διότι εάν δεν υπάρξει αυτή η κατανόηση, τότε η ερμηνεία δεν θα είναι η σωστή και αν δεν έχεις σωστή ερμηνεία χάνεις το κύριο αποτέλεσμα του ελέγχου που είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για να βελτιωθεί το σύστημα.

Είναι, λοιπόν, πάρα πολύ σημαντική αυτή η πτυχή, διότι και η ανάλυση κινδύνων εντάσσεται σε ένα σύστημα γενικότερου ελέγχου, το οποίο πρέπει να έχουμε σοβαρά υπόψιν μας. Ήθελα να κάνω αυτές τις επισημάνσεις γιατί πιστεύω ότι είναι ένα κομμάτι του ζητούμενου από τη σημερινή διαδικασία αποτελέσματος, έτσι ώστε φεύγοντας να έχουμε όλοι προσθέσει ορισμένα στοιχεία, τα οποία, με έναν τρόπο εύκολο και στο μέτρο που αυτό είναι εφικτό, να εφαρμοσθούν στην πράξη, για να σχεδιάσουμε καλύτερα αυτό που μένει από εδώ και μπρος, και μένει αρκετά μεγάλο κομμάτι στη διαχείριση των προγραμμάτων.

Μετά, λοιπόν, από αυτές τις πολύ γενικές εισαγωγικές επισημάνσεις, θέλω να παρακαλέσω τον κ.Μανωλεδάκη, από την Γενική Διεύθυνση REGIO, να μας παρουσιάσει βασικές αρχές και θεμελιώδεις έννοιες για τη διαχείριση των κινδύνων.

### **Βασικές αρχές της διαχείρισης κινδύνων Θεμελιώδεις έννοιες (και συχνές παρανοήσεις)**

**Ε.ΜΑΝΩΛΕΔΑΚΗΣ:** Θα ήθελα και εγώ από τη σειρά μου να χαιρετίσω το σημερινό σεμινάριο, το οποίο το θεωρώ εξαιρετικά χρήσιμο για τους λόγους που προαναφέρθησαν. Θα εστιάσω την ομιλία μου σε ορισμούς, έννοιες και πρότυπα, όπως αναφέρεται και στην σχετική παρουσίαση. Κάποιες στοιχειώδεις έννοιες τις οποίες θα χρησιμοποιήσουμε στη διάρκεια της ημέρας και οι οποίες

θα πρέπει να είναι ορισμένες με ακρίβεια, ώστε να μπορούμε να καταλαβαίνομαστε.

Τι είναι κίνδυνος; Ο κίνδυνος ορίζεται σαν το γεγονός που μπορεί να προκαλέσει ανεπιθύμητες ή αρνητικές επιπτώσεις στην υλοποίηση των στόχων ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος. Κάθε κίνδυνος χαρακτηρίζεται από δύο πράγματα: από την πιθανότητα εκδήλωσής του και από το μέγεθος των επιπτώσεών του. Ο συνδυασμός των δύο αυτών παραγόντων καθορίζουν το πόσο μία Διαχειριστική Αρχή έχει εκτεθεί σε κίνδυνο. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η αποφυγή κάθε κινδύνου είναι αδύνατη, η αποφυγή κάθε κινδύνου οδηγεί σε απραξία και παράλυση, ενώ η έκθεση σε κάθε κίνδυνο μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή.

Η διαχείριση κινδύνων και τι προκλήσεις δημιουργούνται για τις Διαχειριστικές Αρχές: Η πρόκληση για την κάθε Διαχειριστική Αρχή είναι να προσδιορίσει τα γεγονότα που μπορούν να διακινδυνεύσουν τους στόχους του Επιχειρησιακού Προγράμματος και το μέγεθος των επιπτώσεών τους εφόσον αυτά εκδηλωθούν. Δεύτερον: να προσδιορίσει στη συνέχεια τους κινδύνους, στους οποίους είναι έτοιμη να εκτεθεί.

Αυτό μπορεί να συμβεί για τρεις λόγους: λόγω χαμηλής πιθανότητας εκδήλωσης του γενεσιουργού γεγονότος, λόγω περιορισμένων επιπτώσεων εφόσον αυτό εκδηλωθεί ή, τρίτον, λόγω απαγορευτικά υψηλού κόστους αντιμετώπισής του. Τέλος η κάθε Διαχειριστική Αρχή θα πρέπει να προσδιορίσει και να ιεραρχήσει τους κινδύνους, στους οποίους δεν είναι διατεθειμένη να εκτεθεί, προσδιορίζοντας και εφαρμόζοντας τα κατάλληλα μέτρα, για να τους αντιμετωπίσει επιτυχώς.

Η όλη διαδικασία του προσδιορισμού αξιολόγησης και παρακολούθησης των κινδύνων και η ακόλουθη εφαρμογή των απαραίτητων μέτρων, που θα εγγραφούν ένα αποδεκτό επίπεδο έκθεσης σε αυτούς, είναι γνωστή σαν διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Οι βέλτιστες πρακτικές διεθνώς συνιστούν την μόνιμη ενσωμάτωση της διαδικασίας αυτής στους οργανισμούς.

Υπάρχουν διάφορες προδιαγραφές διεθνώς, τις οποίες έχουν εκπονήσει Οργανισμοί Πιστοποίησης. Αυτοί που ξεκίνησαν τη σχετική διαδικασία πιστοποίησης, ήταν ο Οργανισμός Πιστοποίησης της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας, στη συνέχεια ακολούθησαν άλλοι Οργανισμοί Πιστοποίησης. Είναι

πολύ σημαντική μια τελευταία τυποποίηση, από το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης και τυγχάνει ευρύτερης χρήσης σήμερα. Θα επανέλθω στο σημείο αυτό.

Να περάσουμε σε θέματα ορολογίας, δηλαδή το πως χρησιμοποιούμε τις λέξεις control και audit. Μάλιστα προηγουμένως είχα μία σχετική συζήτηση με τους διερμηνείς της συνάντησης, επιβεβαιώνοντας μαζί του ότι δεν έχει επιλυθεί το πρόβλημα αυτό και θα ήθελα να σας καλέσω στη σημερινή συζήτηση που θα ακολουθήσει, όταν αναφερόμαστε σε control να εννοούμε έλεγχο και όταν λέμε έλεγχο να εννοούμε control. Επειδή το audit είναι κάτι τελείως διαφορετικό θα πρέπει να εφεύρουμε στην ελληνική γλώσσα κάποια πιο ακριβή λέξη η οποία να πιστοποιεί, η οποία να μεταφράζει αυτό τον όρο και στα ελληνικά και εν πάση περιπτώσει επειδή κάτι τέτοιο δεν μπορεί να γίνει σήμερα, όταν λέμε audit να εννοούμε αυτό το πολύ συγκεκριμένο το οποίο ορίζεται διεθνώς.

Μία παρατήρηση στο σημείο αυτό για να γίνω ακόμα πιο σαφής, έλεγχος τι είναι; Έλεγχος είναι κάθε μέτρο που παίρνει η Διεύθυνση. Η Διεύθυνση δημιουργεί το θεσμικό πλαίσιο και την εφαρμογή των ελεγκτικών μηχανισμών μέσα στον Οργανισμό τον οποίο εποπτεύει. Τα μέτρα τα οποία η Διοίκηση δημιουργεί και τα οποία έχουν ελεγκτικό χαρακτήρα είτε εντοπίζουν, αξιολογούν και αντιμετωπίζουν αρνητικά ενδεχόμενα, κινδύνους ή εντοπίζουν και ενισχύουν θετικές δραστηριότητες.

Η επιτυχής αντιμετώπιση των κινδύνων και η ενίσχυση των θετικών δραστηριοτήτων του Οργανισμού έχουν τελικό στόχο να μεγιστοποιούν την πιθανότητα επίτευξης του προσδοκώμενου αποτελέσματος. Επομένως όλα τα μέλη της Διαχειριστικής Αρχής είναι μέρος του ελέγχου, έχουν ευθύνη ελέγχου, σωστής εκπλήρωσης των καθηκόντων τους. Ο επικεφαλής της Διαχειριστικής Αρχής έχει τη συλλογική ευθύνη της επιτυχίας, των ελεγκτικών λειτουργιών της, υποβοηθούμενος από τους Internal Auditors. Καθ'ύλην αρμόδια τμήματα είναι οι Μονάδες Γ' κάθε Διαχειριστικής Αρχής.

Μπαίνουμε, λοιπόν, στην έννοια του Internal Auditing, για το οποίο αποφεύγω να χρησιμοποιήσω όπως είπα προηγουμένως ελληνικές λέξεις που να προσεγγίζουν αυτό τον όρο. Internal Auditing είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία αξιολόγησης, ανεξάρτητη λειτουργία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των μέτρων, των ελεγκτικών μέτρων που έχουν παρθεί

από τη διοίκηση, για την υλοποίηση των στόχων της Διαχειριστικής Αρχής, παρέχοντας το Internal Auditing στον επικεφαλής της Διαχειριστικής Αρχής επαρκή διαβεβαίωση, για την αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών μέτρων που η διοίκηση της Διαχειριστικής Αρχής έχει λάβει.

Η λειτουργία αυτή είναι εσωτερική λειτουργία του Οργανισμού, το Internal Auditing σε αντιδιαστολή με το External Auditing και τα άτομα που την εκτελούν αποτελούν μέλη του Οργανισμού, μέλη της Διαχειριστικής Αρχής και υπάγονται απ'ευθείας στην διεύθυνση και αναφέρονται αποκλειστικά σε αυτήν. Ο Internal Auditor θα πρέπει να είναι ανεξάρτητος από τις δραστηριότητες που θα επιθεωρήσει, ώστε να εκτελέσει τα καθήκοντά του με ελευθερία και αντικειμενικότητα.

Η ανεξαρτησία αυτή δεν είναι ίδια με αυτή του External Auditor ο οποίος δεν είναι καν μέλος του Οργανισμού. External Auditor μπορούμε να πούμε ότι είναι η ΕΔΕΛ, External Auditor μπορούμε να πούμε ότι είναι οι Auditors της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Οι Μονάδες Γ' των Διαχειριστικών Αρχών εκτελούν καθήκοντα Internal Auditor σε αυτές, αλλά μπορούν και να λειτουργήσουν σαν External Auditor τα μέλη των Μονάδων Γ' σε σχέση με τους τελικούς δικαιούχους, όταν πηγαίνουν και κάνουν audit στους φορείς αυτούς.

Για τις Διαχειριστικές Αρχές η ΕΔΕΛ και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκτελούν λειτουργίες External Auditor ενώ για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ρόλο External Auditor έχει το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, το οποίο επισκέπτεται συχνά τις υπηρεσίες μας και βγάζει όπως γνωρίζετε τα πορίσματά του.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Περνώντας στο επόμενο θέμα, στην προσπάθεια να απαντηθούν τα ερωτήματα γιατί χρειάζεται η διαχείριση των κινδύνων, κάποιες περιπτώσεις βέλτιστης πρακτικής, ποιες είναι οι βασικές αρχές που την διέπουν, πως έχει αναπτυχθεί και έχει εφαρμοσθεί το σύστημα και κάποιες κατευθύνσεις για μια πρακτική μεθοδολογία, θα καλέσουμε τον κ.Jakobsson να μας τις αναπτύξει.

### **Βασικές αρχές της διαχείρισης κινδύνων**

- διαχείριση κινδύνων: γιατί;
- κάποιες περιπτώσεις βέλτιστης πρακτικής
- βασικές αρχές
- ανάπτυξη και εφαρμογή

- προς μια πρακτική μεθοδολογία και διαδικασία

**P.JAKOBSSON:** Θα ήθελα να ξεκινήσω κατ’αρχάς με ένα πάρα πολύ σημαντικό θέμα που αφορά τη διαχείριση κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνων και το πιο βασικό θέμα το οποίο θα ήθελα να συζητήσουμε είναι θέμα διαχείρισης και όχι θέμα ελέγχου. Άρα εφόσον είναι διαχείριση θα πρέπει να είναι αν θέλετε ενσωματωμένο μέσα σε μία διαχειριστική λογική.

Αναφερόμενοι στην πάγια αντιμετώπιση αν θέλετε που έχουμε στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή λέμε ότι υπάρχουν ορισμένα πράγματα τα οποία είναι δοκιμασμένα. Τριάντα Γενικές Διευθύνσεις με τις διάφορες Υπηρεσίες τους έχουν χρησιμοποιήσει την μεθοδολογία την οποία σας παρουσιάζουμε και έχουμε μάλιστα τέσσερις, οι οποίες έχουν χρησιμοποιήσει διαφορετικά εργαλεία. Να συζητήσουμε λιγάκι το γιατί, το πλαίσιο, τα βασικά στοιχεία, τις βέλτιστες πρακτικές, ορισμένα πράγματα τα οποία άπτονται της εφαρμογής, την εμπειρία μας στα πλαίσια της εφαρμογής και θα μιλήσουμε για την διαχείριση κινδύνων με πρακτικό τρόπο, όχι πάρα πολύ λεπτομερώς βεβαίως, αλλά εν πάση περιπτώσει στο βαθμό του εφικτού.

Το πρώτο πράγμα, λοιπόν, το γιατί. Ξέρετε ότι υπήρξε ένα τεράστιο πρόβλημα στην Επιτροπή Σαντέρ και κατόπιν αυτού του προβλήματος πολλοί υπήρξαν επιφυλακτικοί στη συζήτηση με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, εξ’ου και η Επιτροπή αποφάσισε να λάβει 87 μέτρα, τα οποία θα αποτελούσαν και τις προδιαγραφές, αν θέλετε, για τον εσωτερικό έλεγχο. Πράγματα τα οποία δεν είναι περιεργα για την δική μας πραγματικότητα στο βαθμό που ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια πραγματικότητα που ζούμε εδώ και πολλά χρόνια και όπως και πάρα πολλές μεγάλες εταιρείες βεβαίως.

Κατόπιν οι προδιαγραφές οι οποίες ενεκρίθησαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αντιμετώπισαν την απαίτηση όλων των Γενικών Διευθύνσεων να προβούν σε μία ανάλυση εφαρμοσμένη στη δική τους δραστηριότητα, τουλάχιστον άπαξ ετησίως, διότι δεν είναι κάτι το οποίο πρέπει να γίνει μία φορά. Πρέπει να γίνεται συνεχώς έτσι ώστε ακριβώς να δοκιμάζονται οι συγκεκριμένες διαχειριστικές διαδικασίες.

Ας συζητήσουμε για κάποια βασικά πλαίσια τα οποία πραγματικά θα μας βοηθήσουν. Το πρώτο πράγμα είναι το CoSo, το CoCo το Αμερικανικό και το Καναδέζικο και το Turnbull, το οποίο είναι μία προσαρμογή του

συστήματος που εφαρμόζεται στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Ουαλία.

Όλα αυτά τα πλαίσια έχουνε μία συναφή προσέγγιση αν θέλετε στο risk management. Όταν, λοιπόν, μιλάμε για το risk management συνήθως συζητάμε για ένα καλό εσωτερικό σύστημα ελέγχου, το οποίο βασίζεται στην αξιολόγηση την εσωτερική στην οποία προβαίνει ο φορέας, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι δεν έχουμε μόνον εξωγενείς παράγοντες, διότι πέραν των εξωγενών παραγόντων θα πρέπει να δούμε ποια είναι η διαχείριση που γίνεται αυτών των παραγόντων στο πλαίσιο του φορέα.

Άρα έχουμε κάποιους εσωτερικούς παράγοντες και κάποιους εξωτερικούς παράγοντες, αλλά όταν συζητάμε για εξωτερικούς παράγοντες, το θέμα είναι του πώς όλα αυτά επηρεάζουν πραγματικά την εσωτερική διαχείριση, τις εσωτερικές διαδικασίες, ώστε αυτές οι διαδικασίες και αυτή η διαχείριση να επιδράσουν ακριβώς πάνω στις επιπτώσεις αυτών των παραγόντων.

Οι βέλτιστες πρακτικές σημαίνουν κυρίως ότι έχουμε πράγματα τα οποία γίνονται τακτικά και ότι έχει άμεση επαφή η Γενική Διεύθυνση. Δεν συζητάμε σε επίπεδο πολιτικό, δεν συζητάμε σε ανθρώπους εξωτερικούς, δεν συζητάμε για ανθρώπους οι οποίοι έχουν μεσαίες ευθύνες. Μιλάμε πραγματικά για την Γενική Διεύθυνση.

Οι κίνδυνοι αξιολογούνται, και από κει και πέρα θα πρέπει να γίνει μία επιμέτρηση σε σχέση με τους στόχους, ώστε να καταλήξουμε σε μία αντίληψη άμεσα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα. Άρα ορίζουμε στόχους και έτσι προσδοκούμε την αποτελεσματικότητα. Θα πρέπει, λοιπόν, για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε τον κίνδυνο να βρούμε έναν τρόπο, έτσι ώστε να μπορέσουμε να επιμετρήσουμε τους κινδύνους. Αυτό το έχει κάνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και επίσης το ίδιο έχει κάνει και ως προς τον ορισμό του κινδύνου.

Πρέπει επίσης να αξιολογήσουμε την δυνατότητά μας να ελέγξουμε τα πράγματα, έτσι ώστε ο κίνδυνος να διακυμαίνεται μέσα σε αποδεκτά επίπεδα. Η συνήθης περίπτωση είναι ότι δεν είμεθα εις θέση να διαχειριστούμε πραγματικά και ουσιαστικά κάποια πράγματα, τότε θα πρέπει να δεχτούμε λιγότερους κινδύνους. Ο στόχος όλων αυτών είναι η διαχείριση των κινδύνων να γίνεται προληπτικά, δηλαδή μην πανικοβαλλόμεθα εκ των υστέρων, όταν μας έχουν πέσει όλα στο κεφάλι, αλλά θα πρέπει να έχουμε τη

δυνατότητα να δούμε τι μπορούμε να θεωρήσουμε ως αποδεκτό κίνδυνο, εξ’ου και η προληπτική προσέγγιση.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι θέμα προδιαγραφών, αλλά είναι κυρίως θέμα διαχειριστικό. Το επαναλαμβάνω συνέχεια αυτό, διότι πραγματικά είναι ουσιαστικό. Επίσης είναι μία ανάγκη αν θέλετε του να παραμείνουμε στο επίπεδο των προτεραιοτήτων. Είναι προφανές ότι δεν μπορούμε να δουλέψουμε χωρίς προτεραιότητες σε αυτό το θέμα. Προχωρώντας, λοιπόν, όταν βλέπουμε τα βασικά στοιχεία των προϋπολογισμών να προχωρήσουμε.

Αυτή, λοιπόν, είναι η βάση, 24 ελάχιστες προδιαγραφές τις οποίες υιοθέτησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και που ξεκινάνε από το CoSo, το μοντέλο CoSo. Υπάρχει και η διαχείριση κινδύνων που είναι υπογραμμισμένη στη δεύτερη γραμμή, αλλά έχουμε τον περιβαλλοντικό έλεγχο κτλ.

Πως κινούμεθα; Είπαμε ότι θα έπρεπε να έχουμε μία κατανόηση των αναγκών. Ξεκινώντας, λοιπόν, από μία εσωτερική αξιολόγηση διαπιστώνουμε ότι η διαχείριση των κινδύνων γινόταν με τρόπο κατά περίπτωση αν θέλετε και όχι συστηματικά. Ετέθη, λοιπόν, το θέμα ποιος επεξεργάζεται την μεθοδολογία, ποιος το παρακολουθεί; Και πέραν του γεγονότος ότι θα έπρεπε εσωτερικά να γίνεται αυτό, υπήρξε και η δυνατότητα υποβοήθησης από μία υπηρεσία εξωτερική, η οποία δεν είχε ευθύνη για τη διαχείριση κινδύνων, αλλά εκπονούσε εργαλεία μεθοδολογικά αν θέλετε, ώστε να μπορέσει να βοηθήσει τις άλλες Γενικές Διευθύνσεις να επεξεργαστούν προδιαγραφές, διαχειριστικές διαδικασίες κτλ.

Χρειάζεται, λοιπόν, να έχετε και ένα μάτι συλλογικό, το οποίο θα μεταφέρει βέλτιστες πρακτικές εσωτερικά στη δημόσια διοίκηση, με μία γερή ομάδα, η οποία πραγματικά και θα σκέπτεται και θα προωθεί τα πράγματα. Μία ομάδα με ανθρώπους που θα έχουν πείρα, φαντασία, δυναμικότητα, πραγματικές ικανότητες προσωπικές και βέβαια τεχνικές γνώσεις και χρειάζεστε και τεχνική υποστήριξη, διότι όλα αυτά προφανώς χρειάζονται και τεχνικές υπηρεσίες.

Άρα δεν είναι μόνο το διαχειριστικό κομμάτι, είναι και η υλοποίηση μετά, είναι δηλαδή ο έλεγχος κτλ. πως θα μπορούσε να γίνει κάτι τέτοιο σε 36 Γενικές Διευθύνσεις με όλες τους τις υπηρεσίες.

Συνεχίζοντας, λοιπόν, λέμε ότι από κει και πέρα θα πρέπει να δούμε ποιες είναι οι πιλοτικές εφαρμογές και οι βελτιώσεις που μπορούμε να επιφέρουμε, πράγματα τα οποία έχουμε κάνει. Διαπιστώσαμε κάποια πράγματα από αυτές τις πιλοτικές εφαρμογές, τις αναλύσαμε και βελτιώσαμε κάποιες μεθόδους και κάποιες διαδικασίες. Σε πολιτικό επίπεδο είναι προφανή τα οφέλη, και σε επίπεδο διευθυντικό είναι προφανή τα οφέλη.

Βέβαια αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρξει συμφωνία και στη δική μας περίπτωση ήταν πολύ σημαντικό να γίνουμε οι διευκολυντές όπως λέμε καμιά φορά τους facility detours, των εσωτερικών ισορροπιών σε κάθε Γενική Διεύθυνση. Δεν ξέρω τι σημαίνει αυτό σε προσπάθειες στη δική σας περίπτωση, ξέρω τι σημαίνει στη δική μας περίπτωση και θα έπρεπε επίσης να πεισθούν οι άνθρωποι ότι είναι υπόλογοι και ότι εν πάση περιπτώσει πρέπει να συνεργαστούν προς αυτό το σκοπό την ενδεδειγμένη στιγμή, όπου χρειαζόταν να γίνει αυτό.

Μιλώντας τώρα για τις απαιτήσεις με πιο πρακτικό τρόπο αν θέλετε, να δούμε πρακτικά πως προχωρήσαμε και πώς χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο: 24 προδιαγραφές εσωτερικού ελέγχου που απαιτούν: να προβαίνουν οι Γενικές Διευθύνσεις σε αξιολόγηση των κινδύνων και να διαχειρίζονται τους κινδύνους αυτούς. Είναι η 11<sup>η</sup> προδιαγραφή.

Επίσης υπάρχει και αυτοαξιολόγηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, 24<sup>η</sup> προδιαγραφή. Ως εκ τούτου οι Γενικοί Διευθυντές είναι υπόλογοι ως προς την διαδικασία αυτή της αυτοαξιολόγησης. Ακόμα, λοιπόν, και αν έχουμε μία μεθοδολογία και ακόμα και αν εμείς σαν εξωτερική μονάδα διευκολύνουμε τα πράγματα, τα βασικά στοιχεία τα έχουν οι Γενικές Διευθύνσεις και αν δεν υπάρχει η δέσμευση και η θέληση των υπηρεσιών αυτών καθαυτών να προχωρήσουμε σε αυτή τη διαδικασία, εμείς δεν μπορούμε να κάνουμε τίποτα αφού είμαστε απέξω. Εμείς μόνο μεθοδολογικά παρεμβαίνουμε. Άλλο είναι το εργαλείο, άλλο είναι η χρήση που γίνεται το εργαλείο.

Όταν βλέπουμε τώρα τους στόχους και την προστιθέμενη αξία της όλης διαδικασίας υποστηρίζει καταρχάς τα επιτεύγματα των Γενικών Διευθύνσεων. Υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων, διότι δυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ στόχων και ελέγχων, εντοπίζει τους κινδύνους και αξιολογεί τις διαδικασίες αυτές καθαυτές. Όλα αυτά καταλήγουν σε μία καλύτερη στήριξη της καλής διοίκησης, όχι μόνο σε επίπεδο εσωτερικών ελέγχων αν θέλετε, αλλά και

σε επίπεδο ποιότητας των διαχειριστικών διαδικασιών.

Είναι πραγματικά ένα διαχειριστικό εργαλείο, το οποίο μας βεβαιώνει ότι πραγματικά κινούμεθα σωστά προς τους στόχους τους οποίους έχουμε ορίσει. Προχωρώντας, λοιπόν, είπαμε ότι εμείς εξωτερικά υπέχουμε έναν υποβοηθητικό ρόλο και ότι ταυτοχρόνως είμαστε ένα εργαλείο υποστήριξης. Εάν μας ζητήσουν, δηλαδή, να έρθουμε για να κάνουμε μία συγκεκριμένη δουλειά θα την κάνουμε. Μία τεχνική υποστήριξη, παίρνουμε κάποιες πληροφορίες π.χ. και τις αναλύουμε.

Τους διευκολύνουμε στον τρόπο με τον οποίο φτιάχνουν μία έκθεση και ένα πίνακα. Τους διευκολύνουμε με μία συνάντηση εργασίας, με ένα σεμινάριο αν θέλουν, γιατί υπάρχει μία σειρά πραγμάτων, τα οποία πραγματικά ωθούν σε μία αλλαγή κουλτούρας. Δεν είναι αλλαγές όπως αλλάζουμε μια πάνα σε ένα μωρό, είναι αλλαγές βαθιές που αφορούν διαδικασίες, ψυχολογία, τους ανθρώπους, δεδομένες ακαμψίες γραφειοκρατικές και άρα πραγματικά συνεισφέρουμε στην εξέλιξη μίας κουλτούρας, μίας νοοτροπίας.

Άρα, λοιπόν, γι’ αυτό έλεγα προηγουμένως ότι χρειαζόμαστε ανθρώπους αφοσιωμένους, οι οποίοι πραγματικά έχουνε και την ικανότητα να βελτιώσουμε την δυνατότητα την επικοινωνιακή που υπάρχει μέσα στις υπηρεσίες, γιατί αν δεν υπάρχει αυτή η επικοινωνία δεν μπορεί να υπάρξει αυτή η αλλαγή κουλτούρας και δεν μπορεί να υπάρχει και αυτή η σύμπνοια, σε σχέση και με τις διαδικασίες διαχείρισης και με την διαδικασία επίτευξης των στόχων. Έχουμε, λοιπόν, την όλη διαδικασία, τις προδιαγραφές και την διάγνωση. Η διάγνωση είναι ένα δεύτερο επίπεδο το οποίο θα συζητήσουμε λίγο αργότερα.

Πόσο χρόνο παίρνει μια τέτοια διαδικασία; Μία προκαταρκτική συνάντηση σε επίπεδο Γενικού Διευθυντή μία ώρα, μία πρώτη παρουσίαση προς τους διευθυντές άλλη μια ώρα, στις υπηρεσίες ένα για την μεθοδολογία και ένα για την αυτοαξιολόγηση δυο-τρεις ώρες και μετά ένα σεμινάριο, καταλήγοντας στο τέλος σε μία συζήτηση για τα αποτελέσματα άλλες τρεις-τέσσερις ώρες και τελικά η έκθεση των αποτελεσμάτων της συνάντησης άλλη μια ώρα.

Βέβαια αυτά είναι διαγραμματικά με την έννοια όμως ότι θα λάβουμε υπόψιν μας ότι αν αναλάμβαναν οι Γενικές Διευθύνσεις να μας δώσουνε στοιχεία και αυτά τα στοιχεία ήταν τα ενδεικτικά στοιχεία των πραγματικών κινδύνων που αναλαμβάνουμε. Αμέσως μετά συζητάμε και τη

δυνατότητα βελτιώσεων. Η δυνατότητα βελτιώσεως ξεκίνησε από μία ανάλυση, ένα έντυπο δηλαδή που μοιράστηκε στη Γενική Διεύθυνση και στους Διευθυντές και αφού έχουμε προβεί σε μία επεξεργασία της μεθοδολογίας έγιναν και συναντήσεις εργασίας, δώσαμε μέχρι και καρτούλες επίδοσης αν θέλετε και οι Γενικές Διευθύνσεις ζήτησαν και έγινε εκπόνηση σχεδίων δράσης, με συγκεκριμένους υπευθύνους, με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα.

Και αυτό είναι το κλειδί. Δηλαδή κάνουμε όλη τη διαδικασία, επεξεργαζόμαστε την μεθοδολογία, επεξεργαζόμαστε αναλύσεις, κάνουμε όλα αυτά που είπαμε, από κει και πέρα τι; Από κει και πέρα δράση, γιατί η δράση χρειάζεται σχέδιο δράσης και γι’ αυτό σας έλεγα προηγουμένως ότι είναι θέμα Γενικής Διεύθυνσης. Θα πρέπει να υπάρχει πραγματικά μία βούληση εκ των άνω, έτσι ώστε τα πράγματα να μπορέσουν να προχωρήσουν, ειδάλλως έχουμε προφανώς εμπλοκές σε διάφορα επίπεδα.

Πάμε τώρα στην άλλη φάση που είναι η φάση της διάδοσης του κινδύνου αυτού καθεαυτού. Καθά έχουμε ένα επίπεδο εδώ αρκετά υψηλό, όπου θα πρέπει να έχουμε μία γενική αντίληψη της Διευθύνσεως ως προς το ποιοί είναι οι κίνδυνοι. Τους ονοματίζουμε, τους εντοπίζουμε, τους ορίζουμε. Έρχεται, λοιπόν, η Γενική Διεύθυνσή μας και λει: «αυτές είναι οι δραστηριότητές μας, αυτοί είναι οι στόχοι μας, αυτά θέλουμε να κάνουμε την επόμενη περίοδο».

Πρέπει, λοιπόν, να αξιολογήσουμε τον κίνδυνο που απορρέει από αυτή μας την δραστηριότητα. Το οποίο σημαίνει ότι θα έχουμε εμπλοκή της μηχανογράφησης, project management, ενδιάμεσους χώρους, προγράμματα, πράγματα τα οποία δείχνουν την όλη δομή του πως δουλεύει το πράγμα. Μόνον έτσι θα υλοποιηθούν οι στόχοι. Άρα για άλλη μια φορά χρειάζονται πάλι αναλύσεις, εκθέσεις, πίνακες, συναντήσεις, μία συζήτηση με την Γενική Διεύθυνση, ώστε να μπορέσουμε να καταλήξουμε σε συγκεκριμένα πράγματα, τα οποία θα ταξινομηθούν κατά προτεραιότητα και εδώ και πάλι η Γενική Διεύθυνση έρχεται και λει: «αυτό είναι που μας ενδιαφέρει στο μέλλον, αυτό είναι ο μεγάλος κίνδυνος, αυτό είναι αυτό το οποίο θέλουμε να προωθήσουμε».

Και όλα αυτά βέβαια θα μπορέσουν να αποτελέσουν αντικείμενο απόφασης, από τη στιγμή που οι άνθρωποι αυτοί θα έχουν συγκεκριμένα στοιχεία και λεπτομερείς αναλύσεις. Μόνον έτσι μπορούν να βοηθήσουν έτσι ώστε να μπορέσει να κινηθεί η διαδικασία αυτή.

Το τρίτο βήμα. Το τρίτο βήμα είναι η λεπτομερής αξιολόγηση των κινδύνων. Αφού λοιπόν σε ένα γενικό υψηλό επίπεδο έχουν οριστεί οι κίνδυνοι, από κει και πέρα τώρα μπαίνουμε στη λογική των διαδικασιών, τι μπορεί να μετακινηθεί, τι μπορεί να βελτιωθεί, τις διαδικασίες τις συγκεκριμένες και ως ένα βαθμό και τα συγκεκριμένα προγράμματα.

Εδώ, λοιπόν, βάζουμε προτεραιότητες, γιατί υπάρχουν κεντρικές λειτουργίες και παράπλευρες, που μπορεί να είναι τα προγράμματα αν θέλετε, ως εκ τούτου θα πρέπει έχοντας θέσει τις προτεραιότητες να δώσουμε συγκεκριμένη προτεραιότητα, άλλο στόχο. Όλα αυτά απορρέουν από τις αποφάσεις της Γενικής Διευθύνσεως και κατόπιν ταξινομούμε τους κινδύνους ανά είδος και αφού βλέπουμε τα είδη των κινδύνων προβαίνουμε σε μία αξιολόγηση πλέον λεπτομερή ενός εκάστου εξ αυτών και προσπαθούμε βέβαια να πάρουμε τους δέκα σημαντικότερους εξ αυτών, γιατί δεν υπάρχει χρόνος για να δούμε τα πάντα. Όλοι το κατανοούμε αυτό και λέμε αυτούς τους δέκα κινδύνους θα αρχίσουμε να επεξεργαζόμαστε.

Τίθεται, λοιπόν, το ερώτημα ποια είναι τα εργαλεία αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων, ποιος είναι ο έλεγχος που έχουμε και κατά αυτό τον τρόπο μπορούμε να ορίσουμε την καθαρά έκθεση την οποία έχουμε έναντι του κινδύνου. Και αποφασίζει πάλι η Διεύθυνση: μπορώ να ζήσω, να ανεχθώ, να υποστώ αυτή την έκθεση; Βεβαίως ερχόμαστε σε αυτό που έλεγα προηγουμένως σε σχέση με την δυνατότητα να ελέγξουμε τις εξελίξεις. Εάν έχουμε δυνατότητα ελέγχου όχι πλήρους αντιμετώπισης, ελέγχου, τότε μπορώ να εκτεθώ στον κίνδυνο.

Εξ’ ου, λοιπόν, και η απόφαση ενός σχεδίου δράσης, το οποίο αποσκοπεί όχι στον εκμηδενισμό των κινδύνων, αλλά στην ενδυνάμωση των ελέγχων, των ελέγχων με την ευρεία έννοια του όρου. Πως μπορώ να ελέγξω τον κίνδυνο και εδώ και άλλη μια φορά είναι η ουσιαστική συνεισφορά της Γενικής Διευθύνσεως.

Για τον εσωτερικό, λοιπόν, έλεγχο είναι ένα σχέδιο δράσης, μια αξιολόγηση μετά από την πρώτη φάση, το σχέδιο δράσης που σημαίνει διαφάνεια, που σημαίνει συγκεκριμένα πράγματα που πρέπει να γίνουν, με συγκεκριμένες ευθύνες και συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Η εμπλοκή της Γενικής Διεύθυνσης και επιμένω σ’ αυτό είναι καθοριστική για να μπορέσουν να προχωρήσουν τα πράγματα. Πρέπει να καταλάβει η Διεύθυνση ότι υπάρχει η

προστιθέμενη αξία και να μπορέσει να συνδέσει αυτή την αξία αν θέλετε με τους γενικότερους στόχους, με την επικοινωνία και να δώσει μια ώθηση στην επεξεργασία των συγκεκριμένων εργαλείων.

Άρα μιλάμε για μία οραματική, αν θέλετε, δυνατότητα, μία δυνατότητα να τίθεται προτεραιότητας και πραγματικά τη συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι όλα αυτά ενσωματώνονται στην καθημερινή διαχείριση. Δεν είναι μόνον άπαξ ετησίως όπως έλεγα προηγουμένως, αλλά είναι μία διαδικασία η οποία διευκολύνει τα πράγματα, προωθεί τα πράγματα, αλλάζει τον τρόπο επικοινωνίας, με αποτέλεσμα να αλλάξουν οι διαδικασίες και να επέλθει η ευκταία, αν θέλετε, κατάσταση όπου πραγματικά θα υπάρχει έλεγχος των κινδύνων και η διαχείρισή τους.

Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να ξεκαθαρισθεί το γεγονός ότι όλα αυτά ξεκινάνε βέβαια από την Γενική Διεύθυνση, αλλά θα πρέπει να γίνουν κτήμα όλων αυτών οι οποίοι πραγματικά εμπλέκονται, διότι ειδάλλως όλοι θα έχουμε την αντίδραση το ότι δεν είναι δικιά μου αρμοδιότητα, δεν με αφορά εμένα. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει καταλάβει πάρα πολύ καλά τη σημασία της ποιοτικής διαχείρισης.

Γι' αυτό λοιπόν ξεκινάμε από την Γενική Διεύθυνση στην εσωτερική αξιολόγηση, αλλά και τις ενδιάμεσες διευθύνσεις και τα μεσαία στελέχη. Τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα, δηλαδή να συζητάμε για τους συγκεκριμένους κινδύνους και την αντίστοιχη δράση και θα πρέπει να υπάρχει μία ενέργεια, μία ορμή προς τα μπροστά, με την έννοια του ότι πραγματικά τα πράγματα θα πρέπει να προχωράνε, γι' αυτό συζητήσα για χρονοδιαγράμματα και γι' αυτό λέμε ότι για να γίνει κάτι από αυτά τα οποία συζητήσαμε προηγουμένως χρειάζονται, ας πούμε, δυο βδομάδες, τρεις βδομάδες, ειδάλλως να μην πούμε ας το αφήσουμε για έξι μήνες.

Όλα αυτά γίνονται μία σούπα η οποία δεν έχει καμία αποτελεσματικότητα. Όλα αυτά, λοιπόν, θα πρέπει να συμφωνηθούν, θα πρέπει να συζητηθούν και θα πρέπει να περάσουν σε όλη την οργάνωση, σε όλο τον φορέα, σε όλη την διεύθυνση.

Υπ' αυτή την έννοια λέμε ότι είναι μία έννοια η οποία άπτεται της διαχείρισης και όχι του ελέγχου. Δεν μπορούμε να έχουμε καλή διοίκηση αν θέλετε εάν δεν υπάρχει καλή διαχείριση και γι' αυτό ξεκινάμε από την

διαχείριση. Βεβαίως επαναλαμβάνω ότι αυτό επιτυγχάνεται από τη στιγμή που υπάρχει η σωστή επικοινωνία και υπάρχει μία ουσιαστική δέσμευση. Από τη στιγμή που υπάρχει η συμφωνία της μεθοδολογίας, από τη στιγμή που έχουν ξεκαθαριστεί τα εργαλεία, από κει και πέρα με την ώθηση της Γενικής Διεύθυνσης, με τα χρονοδιαγράμματα, με τις συγκεκριμένες ευθύνες, με αυτό που λέγαμε προηγουμένως, χρειαζόμαστε προφανώς περαιτέρω ανθρώπους, οι οποίοι σε όλα τα επίπεδα θα μπορούν να υποπολλαπλασιάσουν τη συγκεκριμένη αυτή ενέργεια.

Γι’ αυτό χρειάζεται ίσως και ένα εξωτερικό μάτι, γι’ αυτό και χρειάζονται συναντήσεις, χρειάζονται σεμινάρια, χρειάζεται επιμόρφωση και χρειάζονται άνθρωποι ενός κάποιου βεληνεκούς, άνθρωποι οι οποίοι να σκέφτονται ή άνθρωποι οι οποίοι προτείνουνε λύσεις και οι οποίοι πραγματικά βοηθούν την Γενική Διεύθυνση. Πρέπει να είναι άνθρωποι οι οποίοι πραγματικά είναι εις θέση και να λάβουν αποφάσεις και να διατυπώσουν προτάσεις.

Αυτά, λοιπόν, σας ευχαριστώ πάρα πολύ για την προσοχή σας και θα επανέλθουμε λίγο αργότερα.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Να ευχαριστήσουμε τον κ.Jakobsson, και να παρακαλέσω τον κ.Cavalheiro να μας μιλήσει για τις υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

### **Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων**

- παρουσίαση της ΥΕΕ
- η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων εντός της Επιτροπής
- ασφάλεια εύλογου εύρους – η ετήσια δήλωση

**A.CAVALHEIRO:** Καλή σας ημέρα κυρίες και κύριοι. Κατ’ αρχάς να ευχαριστήσω τους οργανωτές που μας κάλεσαν να παρέμβουμε σε αυτά τα θέματα τα οποία νομίζω ότι έχει αποδειχθεί ότι είναι πολύ σημαντικά. Είχα την παρουσίασή μου στον υπολογιστή μου, ο οποίος συνταξίδεψε μαζί μου ως την Αθήνα, αλλά λόγω της απεργίας έμεινε στο ξενοδοχείο, και έφερα μία δισκέτα, η οποία δισκέτα όμως δυστυχώς απεδείχθη ελαττωματική και έτσι δεν μπορούμε

δυστυχώς να την χρησιμοποιήσουμε. Σας παρουσίασα λοιπόν το δικό μου παράδειγμα κακής διαχείρισης κινδύνων. Βέβαια όλα είναι υπό έλεγχο: Θα ανοίξετε όλοι τις σημειώσεις του σεμιναρίου, όπου μεταξύ άλλων παρουσιάσεων θα βρείτε και την δική μου.

Λοιπόν, μία γενική παρουσίαση, δεύτερον, οι έννοιες ως προς την αυτοαξιολόγηση και μετά να δούμε ποια είναι τα προβλήματα και το πως μπορούμε να τα ελέγξουμε. Οι αναφερόμενοι άυλοι κίνδυνοι είναι στην ουσία της μεταρρύθμισης. Έχουμε μία συλλογική ευθύνη, άρα μιλάω για το Κολέγιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Έχουμε, λοιπόν, τις προδιαγραφές εκείνες οι οποίες καλύπτουν όχι μόνο τις Γενικές Διευθύνσεις όπως ακούσαμε, αλλά και τους επιτρόπους αυτούς καθ'εαυτούς. Οι δραστηριότητές μας έχουν υποστεί μεταρρυθμίσεις και το θέμα είναι πως μπορούμε να πείσουμε τους ενδιαφερόμενους ότι με τα νέα συστήματα και τις νέες διαδικασίες τις οποίες προτείνουμε, τα πράγματα λειτουργούν καλύτερα από ότι πριν. Αυτό είναι αν θέλετε το αναμενόμενο.

Και μετά υπάρχει αυτή η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, στην οποία πιστεύουμε. Εξηγήθηκε το σύστημα CoSo, με τους πέντε στόχους του εσωτερικού ελέγχου, τα πέντε εργαλεία και κατόπιν μπορούμε περαιτέρω να το επεξεργαστούμε, στο βαθμό που υπάρχει η επίγνωση του γεγονότος ότι υπάρχει η ευθύνη. Δεν είναι δυνατόν να απαρνούμεθα τις ευθύνες μας, διότι υπάρχει κάποιος προϊστάμενος ή επειδή δεν έχω την Α ή Β αρμοδιότητα.

Η όλη λογική του εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στο γεγονός ότι από τη στιγμή που υπάρχουν τα μέσα, από τη στιγμή που υπάρχουν τα εργαλεία, από τη στιγμή που υπάρχει η μεθοδολογία, τότε είμαστε όλοι υπεύθυνοι, το οποίο σημαίνει ότι θα πρέπει να καταλήξουμε σε μία δήλωση και η πρώτη δήλωση γίνεται σε ανώτατο επίπεδο, σε επίπεδο των Γενικών Διευθυντών το 2002, σε δύο βδομάδες.

Βλέπετε σε τι συνίσταται αυτή η δήλωση. Ο Γενικός Διευθυντής θα πρέπει να πει ότι υπάρχει ασφάλεια ευλόγου εύρους, ότι τα χρήματα έχουν χρησιμοποιηθεί για τους δεδομένους σκοπούς και μάλιστα με έναν τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό και αν δεν υπάρχει αυτή η ασφάλεια ευλόγου εύρους, -μιλάω για ασφάλεια ευλόγου εύρους γιατί δεν υπάρχει ποτέ πλήρης ασφάλεια. Πλήρης ασφάλεια δεν υπάρχει πουθενά σε αυτό τον κόσμο- εάν όμως δεν υπάρχει αυτή η εύλογος ασφάλεια τότε θα πρέπει να εκφρασθούν

επιφυλάξεις.

Κατόπιν αυτών των 36 δηλώσεων θα πρέπει το Κολλέγιο των Επιτρόπων να προβεί σε μία περίληψη αυτών των δηλώσεων που θα παρουσιαστεί δημοσίως και κατόπιν φτάνουμε στην εκχώρηση της διαχείρισης του κινδύνου. Εσείς που είσαστε διαχειριστές από τις Διαχειριστικές Αρχές γνωρίζετε ότι όλοι αναλαμβάνουμε κινδύνους. Γιατί; Γιατί έχουμε ακριβώς ευθύνη, διότι μας έχουνε εκχωρήσει μία αρμοδιότητα. Βέβαια δεν συνυπάρχουνε πάντοτε όλες οι προϋποθέσεις να κάνουμε ασφαλώς τη δουλειά μας. Δεν έχουμε πάντα τους πόρους, δεν έχουμε πάντα τα στοιχεία.

Η βασική όμως λογική της εκχώρησης ευθύνης και αρμοδιότητας είναι ότι ακριβώς αυτός στον οποίον έχει εκχωρηθεί ήδη μία αρμοδιότητα υπέχει πλέον εκείνος την ευθύνη. Και τίθεται τώρα το ερώτημα: όταν λοιπόν έχουμε μοιρασμένες αρμοδιότητες ή ευθύνες, είτε συζητάμε με τα Διαρθρωτικά Ταμεία, είτε συζητάμε για οποιοδήποτε πρόγραμμα αν θέλετε, υπάρχει η εύλογος αυτή ασφάλεια, η ασφάλεια ευλόγου εύρους ότι όντως τα χρήματα έχουν χρησιμοποιηθεί σωστά για τον σκοπό, για τον οποίον ήταν να δαπανηθούν και πως την ορίζουμε αυτή την εύλογο ασφάλεια;

Λέμε λοιπόν επ’ αυτού ότι αν αυτά δεν συζητηθούν και δεν έχουμε την ίδια λογική, τις ίδιες έννοιες τότε προφανώς δεν μπορεί να υπάρξει. Δηλαδή θα πρέπει να συζητηθούν από τον άνω προς τα κάτω, έτσι ώστε να υπάρξει μία επικοινωνία, η οποία να έχει ως κατάληξη την εύλογη απαίτηση πλέον της διευθύνσεως μίας επικοινωνίας, μίας πληροφόρησης και της ανάληψης των ευθυνών καθενός στο πλαίσιο ενός φορέα.

Μεταξύ κεντρικής διοίκησης και περιφερειακής διοίκησης είναι ακριβώς το ίδιο το θέμα, περιφερειακής διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης πάλι το ίδιο, διότι σε όλα αυτά τα κλιμάκια διοίκησης ξαναβρίσκουμε αυτή τη λογική της εκχώρησης αρμοδιοτήτων και ευθυνών και γι’ αυτό λέμε ότι θα πρέπει να υπάρχει αυτή η δήλωση. Μία δήλωση η οποία μπορεί να είναι σε οποιοδήποτε επίπεδο, σε οποιαδήποτε κλίμακα. Η λογική όμως της δηλώσεως είναι γενική και παγκόσμια. Γιατί; Λόγω του μοντέλου CoSo. Ξέρουμε ότι οι έλεγχοι είναι σημαντικοί. Από τη στιγμή που αρχίζουμε και κατεβαίνουμε στα κλιμάκια υπάρχουνε δύο δυνατότητες. Στο μέλλον τα 26 κράτη-μέλη δεν θα έχουνε απλώς τάγματα αν θέλετε υπευθύνων, αλλά πραγματικούς στρατούς. Όταν, λοιπόν, μιλάμε για τέτοιους όγκους είναι προφανές ότι αυτές οι

διαδικασίες οι επικοινωνιακές είναι πάρα πολύ δύσκολες. Λέμε, λοιπόν, οι έλεγχοι είναι σημαντικοί, αλλά οι έλεγχοι οι οποίοι επιβάλλονται σε μία διοίκηση από μία εξωτερική αρχή έχουν μόνον περιορισμένες επιπτώσεις. Πάρα πολύ συχνά οι Μονάδες της Διοίκησης αποδέχονται αυτές τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες με μία αρνητική διάθεση και υπ’ αυτή την έννοια οι συνθήκες υλοποίησης ελαχιστοποιούνται, οι πιθανότητες υλοποίησης ελαχιστοποιούνται.

Η αυτοαξιολόγηση είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο, το οποίο επιτρέπει να εντοπίσουμε ασθενή σημεία και να ανοίξουμε δρόμους βελτίωσης. Η αυτοαξιολόγηση, λοιπόν, για την οποιαδήποτε δημόσια διοίκηση, για το οποιοδήποτε τμήμα της προφανώς θα αποφέρει περισσότερα αποτελέσματα από την οποιαδήποτε εξωτερική αξιολόγηση, υπό τον όρο του ότι ζούμε σε διαφάνεια, γιατί σε ένα δημοκρατικό σύστημα όταν υπάρχει η διαφάνεια η πίεση για την αλλαγή είναι μεγαλύτερη.

Προτείνουμε να αλλάξουμε το μοντέλο, όχι λόγω έξωθεν πιέσεων, αλλά διότι ακριβώς η προσωπικές απαιτήσεις καθενός στη δουλειά του τον ωθούν στο να την αυτοαξιολογεί, οπότε το μοντέλο ξαφνικά γίνεται εκ των έσω προς τα έξω. Δεν πρόκειται, λοιπόν, περί επιβολής κάποιων επιταγών ή της συνέπειας έξωθεν συνθηκών, αλλά περί της κατανόησης κάποιων προϋποθέσεων. Από τη στιγμή που αρχίζουμε και συζητάμε για το CoSo, όπως και στο Μπρέτονγουντς αν θέλετε, αρχίζει και δημιουργείται ένα πεδίο συμφωνίας πάνω σε πράγματα τα οποία έχουν αντιληφθεί, κατανοήσει και αρχίσει να αντιμετωπίζουν οι πλευρές οι οποίες συναντώνται.

Δεν μπορώ, λοιπόν, να επιλύσω όλες αυτές τις έννοιες. Ενδεχομένως να το συζητήσουμε σήμερα, αλλά νομίζω ότι η συζήτηση θα είναι πάρα πολύ χρήσιμη για όλα αυτά. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Ευχαριστούμε. Ο κ.Μανωλεδάκης τώρα θα αναφερθεί στην διαχείριση κινδύνων όσον αφορά έργα που δεν είναι άυλες ενέργειες, για τις απτές πράξεις.

### **Διαχείριση κινδύνων για απτές πράξεις**

**Ε.ΜΑΝΩΛΕΔΑΚΗΣ:** Ευχαριστώ κ.Παπαδόδημα. Η ομιλία μου αφορά διαχείριση κινδύνου υλικών επενδύσεων, όπως αναφέρεται στο πρόγραμμα, όμως θα ήθελα να τονίσω ότι ουσιαστικά αναφέρεται σε ένα ευρύτερο φάσμα. Αποτελεί

μία προσπάθεια από πλευράς μου να προσαρμόσω αυτά τα οποία οι δύο συνάδελφοί μου προανέφεραν, ο P.Jakobsson και ο A.Cavalheiro, το πώς μέθοδοι και πρακτικές οι οποίες είναι σε ευρεία χρήση στο εσωτερικό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, θα μπορούσαν να προσελκυσθούν σε εθνικό, σε ελληνικό επίπεδο και αποτελεί μία ειλικρινή προσπάθεια από μεριάς μου, ο οποίος τυχαίνει να γνωρίζω προβλήματα και διαδικασίες οι οποίες είναι σε ισχύ στην Ελλάδα, για το πώς οι τρέχουσες μεθοδολογίες μπορούν να προσεγγισθούν.

Όπως είπα προηγουμένως η διαχείριση κινδύνου είναι διαδικασία προσδιορισμού, αξιολόγησης και παρακολούθησης των κινδύνων, αλλά και η επακόλουθη εφαρμογή των απαραίτητων μέτρων, που θα εγγυηθούν ένα αποδεκτό επίπεδο έκθεσης σε αυτούς.

Οι βέλτιστες πρακτικές διεθνώς συνιστούν την μόνιμη ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου στις λειτουργίες κάθε Επιχειρησιακού Προγράμματος εξ αρχής. Δεν είναι μια διαδικασία η οποία συμβαίνει μία φορά και δεν έχει συνέχεια.

Οι κίνδυνοι στους οποίους είναι εκτεθειμένες οι Διαχειριστικές Αρχές είναι πολλαπλοί και καθένας από αυτούς θα έχει διαφορετικές επιπτώσεις στις περιπτώσεις που οι κίνδυνοι αυτοί εκδηλωθούν. Η επαρκής αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων αποτελεί καθήκον της Διαχειριστικής Αρχής, πράγμα που όμως έχει σαν προϋπόθεση τον εντοπισμό τους πρώτα από όλα, στη συνέχεια την αξιολόγησή τους, την κατηγοριοποίησή τους και την αντιμετώπισή τους με πρακτικά μέτρα.

Αυτές οι ενέργειες αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση επιτυχούς αντιμετώπισης των κινδύνων. Δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι προδικάζουν το αποτέλεσμα. Όπως είπε ο κ.Παπαδόδημας στην αρχή του σεμιναρίου πολλές φορές οι πρακτικές αυτές έχουν εφαρμοστεί και έχουν υπάρξει σημαντικές αποτυχίες, με πιο πρόσφατη την αποτυχία την κατάρρευση της εταιρείας ENPON, η οποία έθεσε μεγάλα θέματα γύρω από τις πρακτικές αυτές, τις προδιαγραφές που χρησιμοποιούμε και τι βελτιώσεις θα πρέπει να υπάρξουν. Ίσως υπάρξει η δυνατότητα στη συνέχεια να τα συζητήσουμε αυτά τα θέματα.

Η επιτυχία ή η αποτυχία της αντιμετώπισης των κινδύνων εξαρτάται κατά το ήμισυ από τον επιτυχή εντοπισμό και αξιολόγηση τους. Κατά

το ήμισυ μας ενδιαφέρει ο εντοπισμός. Το έτερο ήμισυ αφορά την αποτελεσματικότητα των μέτρων που θα ληφθούν για να αντιμετωπισθούν οι κίνδυνοι αυτοί. Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των κινδύνων, αν και αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για την διαχείριση των κινδύνων, δεν αποτελεί προφανώς το τέλος της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο: η ανάδειξη των κινδύνων είναι το άνοιγμα του κουτιού της Πανδώρας και επιτάσσει αξιολόγησή τους στη συνέχεια και κυρίως αντιμετώπισή τους.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό και αξιολόγηση των κινδύνων είναι δύο. Έγινε μία λεπτομερής παρουσίαση προηγουμένως από τον P.Jakobsson, ιδίως όσον αφορά την αυτοαξιολόγηση κινδύνου. Η πρακτική αυτή επιτάσσει να προβούμε σε προσδιορισμό των κινδύνων που ξεκινά από τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα και τροφοδοτεί την ιεραρχία, τη διοίκηση του οργανισμού, τη διοίκηση της Διαχειριστικής Αρχής με το απαραίτητο υλικό για μια επαρκή αλλά και συνολική για όλο τον οργανισμό διαχείριση κινδύνου.

Η μέθοδος αυτή η οποία είναι από κάτω προς τα πάνω χρησιμοποιεί σε μεγάλη έκταση ερωτηματολόγια και λίστες ελέγχου. Μια άλλη μέθοδος, -καλό θα ήταν απλώς να γνωρίζουμε ότι υπάρχει-, η οποία βρίσκεται στον αντίποδα της προαναφερθείσας, είναι ο προσδιορισμός των κινδύνων εκ των άνω, κατά παραγγελία, από κάποια Επιτροπή Εμπειρογνωμόνων, που συστήνεται ακριβώς με αυτό το αντικείμενο, για να ερευνήσει και να προσδιορίσει τους κινδύνους που πιθανόν να αντιμετωπισθούν από κάποιον οργανισμό.

Είναι προφανές ότι οι δύο αυτές μέθοδοι δεν είναι ασύμμετρες μεταξύ τους. Συνήθως μάλιστα χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά ή κατά περίπτωση ανάλογα με τον οργανισμό του οποίου τους κινδύνους θέλουμε να αξιολογήσουμε, να εντοπίσουμε μάλλον. Είναι για παράδειγμα πιθανά δυσχερές να χρησιμοποιηθεί η αυτοαξιολόγηση κινδύνου σε δήμους και νομαρχίες, διότι γνωρίζουμε ότι υπάρχει πολλές φορές διαχειριστική αδυναμία και πολλές φορές αδυναμία κατανόησης των όρων αυτών. Στις περιπτώσεις αυτές ίσως η αξιολόγηση εκ των άνω, μέσω μίας επιτροπής που θα φτιάξει η Διαχειριστική Αρχή και θα εντοπίσει και θα αξιολογήσει τους κινδύνους που αφορούν τις περιφέρειες ή τους δήμους της περιοχής να είναι προσφορότερη.

Σε μεγάλους όμως ενδιάμεσους φορείς, όπου οι κίνδυνοι αφορούν

την διαχείριση μεγάλων και τεχνικά πολύπλοκων έργων, για παράδειγμα Εγνατία ΑΕ, για παράδειγμα ΕΡΓΟΣΕ και οι δύο μέθοδοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν διαδοχικά. Για παράδειγμα τα πορίσματα της αυτοαξιολόγησης κινδύνου των διοικητικών μονάδων του ενδιαμέσου φορέα θα μπορούσαν να παραδοθούν σε μέλη της Διαχειριστικής Αρχής, τα οποία στη συνέχεια χρησιμοποιώντας τη δεύτερη μέθοδο, με τη βοήθεια εξωτερικών εμπειρογνομόνων, θα μπορούσαν να εισηγηθούν στη διοίκηση της Διαχειριστικής Αρχής τους κινδύνους που υπάρχουν, την πιθανότητα να εκδηλωθούν και το μέγεθος των επιπτώσεων στην περίπτωση που κάτι τέτοιο συμβεί.

Δεν έχουμε προχωρήσει ακόμα στη συζήτηση για την λήψη μέτρων. Θα πρέπει να τονισθεί όμως ότι ο αριθμός των κινδύνων που θα αντιμετωπισθούν θα πρέπει να είναι μικρός. Η απαρίθμηση 70 κινδύνων περισσότερο θα πανικοβάλλει τους πάντες, παρά θα καταστήσει τους κινδύνους διαχειρίσιμους. Γι'αυτό θα πρέπει να είναι κάτω των δέκα, ώστε να είναι διαχειρίσιμοι. Υπερβολικός αριθμός εντοπισθέντων κινδύνων θα έχει τα αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Το στάδιο αυτό, του εντοπισμού δηλαδή των κινδύνων, ολοκληρώνεται με τον ορισμό ατόμων υπεύθυνων για την αξιολόγηση. Την πρόταση λήψης μέτρων και την παρακολούθηση της εφαρμογής τους στη συνέχεια. Κάποιοι θα πρέπει να είναι υπεύθυνοι για τον κάθε προσδιορισθέντα κίνδυνο, για το τι θα πρέπει να γίνει από κει και πέρα. Ο εντοπισμός των κινδύνων δεν είναι το τελικό στάδιο, δεν σταματά εκεί η διαδικασία.

Τα άτομα, λοιπόν, αυτά τα οποία θα ορισθούν στα πλαίσια της κάθε Διαχειριστικής Αρχής όλα μαζί αποτελούν την Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνου. Μπορεί να είναι και ένα, όμως μπορεί να είναι περισσότερα, αναλόγως και θα είναι η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνου κάθε Διαχειριστικής Αρχής. Η Επιτροπή αυτή θα πρέπει να έχει μία μόνιμη λειτουργία, θα πρέπει να φτιάχνει σε ετήσια βάση κάποια αναφορά πεπραγμένων και θα πρέπει να έχει και κάποιο πρόγραμμα δράσης.

Προχωράμε στο επόμενο θέμα το οποίο αφορά την αξιολόγηση των κινδύνων. Η αξιολόγηση των κινδύνων και η κατηγοριοποίησή τους αποτελούν ένα σημαντικό επόμενο στάδιο της όλης διαδικασίας. Οι κίνδυνοι που εντοπίστηκαν με την χρήση των δύο προαναφερθουσών μεθόδων είναι

τεσσάρων κατηγοριών, A, B, C, D, στο σχετικό διάγραμμα. Η κατηγοριοποίηση αυτή είναι άμεσα εξαρτημένη από τα δυο χαρακτηριστικά του κάθε κινδύνου: την πιθανότητα εκδήλωσής του και το μέγεθος των επιπτώσεών του.

Στην κατηγορία A περιέχονται οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζονται από υψηλή πιθανότητα εκδήλωσής τους και οι οποίοι θα έχουν σημαντικές επιπτώσεις εφόσον εκδηλωθούν. Για το λόγο αυτό είναι σε υψηλή προτεραιότητα η αντιμετώπισή τους και απαιτούν άμεσες και αποτελεσματικές ενέργειες. Στην κατηγορία B περιέχονται οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζονται από χαμηλή πιθανότητα εκδήλωσής τους, αλλά συνοδεύονται από σημαντικές επιπτώσεις. Στην κατηγορία Γ περιέχονται οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζονται από υψηλή πιθανότητα εμφάνισης, αλλά δεν συνοδεύονται από σημαντικές επιπτώσεις και τέλος στην κατηγορία Δ όπου περιέχονται οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζονται από χαμηλή πιθανότητα και δεν συνοδεύονται από σημαντικές επιπτώσεις.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι όταν αναφερόμαστε στις επιπτώσεις δεν αναφερόμαστε μόνο σε ανεπιθύμητα γεγονότα και καταστάσεις, αλλά και σε απώλειες ευκαιριών. Η απώλεια, για παράδειγμα, του αποθεματικού επίδοσης είναι ένα τέτοιο παράδειγμα απώλειας ευκαιριών. Αναφερθήκαμε, λοιπόν, σε αυτά τα στάδια και απομένει το τελευταίο και σημαντικότερο, η λήψη μέτρων.

Όλα αυτά τα προηγούμενα στάδια, δεν αποτελούν πάρα μία θεωρητική άσκηση, ενδιαφέρουσα ίσως, αλλά χωρίς πρακτικές συνέπειες, αν δεν οδηγηθούμε στο τελευταίο στάδιο που αφορά την λήψη μέτρων. Ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η κατηγοριοποίηση των κινδύνων θα αποτελέσουν θεωρητικής αξίας ασκήσεις εάν δεν καταλήξουν σε μέτρα.

Η διοίκηση της Διαχειριστικής Αρχής έχει την αποκλειστική ευθύνη για την θέσπιση και την εφαρμογή των μέτρων αυτών εσωτερικού ελέγχου. Είναι αυτά που ο P.Jakobsson αποκάλεσε Internal Control και εξήγησε ότι στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή υπάρχει μία διάχυση μιας κουλτούρας εσωτερικού ελέγχου, καθώς και κάποιων διαδικασιών παράλληλα με αυτή την κουλτούρα και όπου, όπως ανέφερε πάλι ο συνάδελφος A.Cavalheiro, η υπηρεσία Internal Audit της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αξιολογεί το κατά πόσο οι διαδικασίες αυτές συμβαδίζουν με τις τεθείσες προδιαγραφές και κατά πόσον κυρίως έχουν πρακτικά αποτελέσματα.

Επανέρχομαι στο θέμα του εσωτερικού ελέγχου, των διαδικασιών Internal Control τις οποίες θέτει η διοίκηση της Διαχειριστικής Αρχής και έχει την αποκλειστική ευθύνη για την θέσπισή τους και την εφαρμογή τους.

Η αντίδραση της διοίκησης στους εντοπισθέντες και αξιολογηθέντες κινδύνους μπορεί να είναι τεσσάρων ειδών. Πρώτον: μεταφορά του κινδύνου. Για κάποιους κινδύνους ίσως είναι προτιμότερο να τους μεταφέρουμε σε άλλους, σε κάποιους τρίτους. Για παράδειγμα η εισαγωγή της ασφάλισης των δημόσιων έργων σε ασφαλιστικές εταιρείες αποτελεί παράδειγμα μιας τέτοιας δυνατότητας.

Ένας δεύτερος στόχος είναι η ανοχή του κινδύνου. Προσοχή όμως είναι εξαιρετικά επικίνδυνη αυτή η προσέγγιση. Οπότε γίνει θα πρέπει να γίνει συνειδητά, γνωρίζοντας ότι ίσως οι επιπτώσεις να είναι βαρύτερες. Η ανοχή σημαίνει την πιθανότητα να μην προβούμε σε καμία δράση, εάν για παράδειγμα θεωρήσουμε ότι η αντιμετώπιση του κινδύνου κοστίζει περισσότερο από τις επιπτώσεις του, εφόσον αυτός εκδηλωθεί.

Ο τρίτος τρόπος αντιμετώπισης των κινδύνων είναι το να δραστηριοποιηθούμε ενεργά για την αντιμετώπισή τους. Αυτή είναι η πλειοψηφία των περιπτώσεων. Η συντριπτική πλειοψηφία της αντιμετώπισης των κινδύνων εμπίπτει σε αυτή την κατηγορία. Στις περιπτώσεις αυτές ο στόχος της δράσης που θα αναλάβει η Διαχειριστική Αρχή δεν θα πρέπει να αποσκοπεί στην αποφυγή του κινδύνου, αλλά αντίθετα στη μείωση της πιθανότητας εκδήλωσής του και των επιπτώσεών του σε αποδεκτά επίπεδα. Ποια είναι αποδεκτά επίπεδα είναι θέμα της διοίκησης να το αποφασίσει. Το επίπεδο κινδύνου που είναι αποδεκτό, η θέσπιση των αναγκαίων μέτρων που θα τα εξασφαλίζουν, η εφαρμογή τους και η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς τους είναι πάντα αποκλειστική ευθύνη της Διαχειριστικής Αρχής.

Παράδειγμα μιας τέτοιου είδους δραστηριότητα αντιμετώπισης του κινδύνου, συγχρηματοδότησης χαμηλής ποιότητας μελετών για παράδειγμα, με πολλαπλασιαστικά αρνητικές συνέπειες στην εκτέλεση του μελετηθέντος έργου θα μπορούσε να είναι η θέσπιση ενός εθνικού συμβούλου ποιότητας μελετών, κατά το πρότυπο του ΕΣΠΕΛ.

Τέταρτος τρόπος αντιμετώπισης ενός εντοπισθέντος κινδύνου

είναι να καταργήσουμε την δραστηριότητα που δημιουργεί τη διακινδύνευση. Κάποιοι κίνδυνοι είναι προτιμότερο να αντιμετωπίζονται με κατάργηση της δραστηριότητας που μπορεί να τους αναδείξει. Για παράδειγμα οι κίνδυνοι αδικαιολόγητων υπερβάσεων κόστους των έργων. Μπορούν να εξαλειφθούν εάν απαγορευόταν κάθε τέτοια υπέρβαση, ανεξάρτητα εάν είναι δικαιολογημένη ή μη. Αυτό αποτελεί ένα παράδειγμα και όχι μία υποχρέωση, την οποία θεωρώ ότι πρέπει να υλοποιήσετε.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι σε κάθε περίπτωση κάθε κίνδυνος θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με κάποιον από τους προαναφερθέντες τρόπους. Δεν είναι ποτέ δυνατόν να γίνει αποδεκτή η μη αντιμετώπισή τους, ιδίως όταν αυτό τονίζεται και από τον Κανονισμό 2988 του 1995 άρθρο 1 σχετικά με την προστασία των οικονομικών συμφερόντων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, στον οποίο δίνεται ο ορισμός της παρατυπίας. Όπως λει το συγκεκριμένο άρθρο παρατυπία συνιστά κάθε παράβαση διάταξης του κοινοτικού δικαίου που προκύπτει από πράξη ή παράλειψη ενός οικονομικού φορέα, με πιθανό ή πραγματικό αποτέλεσμα να ζημιωθεί ο προϋπολογισμός των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Στο σημείο αυτό τονίζω ότι στον ορισμό αυτό κάθε διακινδύνευση παραβίασης του κοινοτικού δικαίου ή παράλειψη λήψης μέτρων για την αποφυγή πιθανής ζημίας του προϋπολογισμού αποτελεί παρατυπία.

Συμπερασματικά η διαχείριση κινδύνου αποτελεί όχι μόνο ένα χρήσιμο εργαλείο για τις Διαχειριστικές Αρχές, αλλά αποτελεί και ένα επιβεβλημένο καθήκον, που απορρέει από την κοινοτική νομοθεσία. Προχωρούμε στο τελευταίο στάδιο της όλης διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου που αποτελεί την επαρκή διαβεβαίωση. Κατά πόσον μία Διαχειριστική Αρχή η οποία έχει υλοποιήσει όλα αυτά που προαναφέραμε κατά πόσον μπορεί να αποδείξει, ενώπιον οποιουδήποτε, ότι αυτά τα έχει κάνει και τα έχει κάνει επιτυχώς.

Μια Διαχειριστική Αρχή που θεωρεί ότι έχει εκτελέσει επιτυχώς τα προαναφερθέντα, θα πρέπει να μπορεί και να δώσει επαρκή διαβεβαίωση για την επάρκεια των ληφθέντων μέτρων εφόσον της ζητηθεί. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη μια εσωτερική λειτουργία παροχής γραπτών αναφορών επί της επάρκειας του εγκατεστημένου ελεγκτικού περιβάλλοντος. Οι αναφορές αυτές για την αποτελεσματική λειτουργία του περιβάλλοντος που έχει εγκατασταθεί από την Διαχειριστική Αρχή στο εσωτερικό της, αλλά και στους ενδιάμεσους φορείς που εποπτεύει αποτελούν το αντικείμενο της υπηρεσίας Internal Audit. Η

Λειτουργία αυτή είναι εσωτερική λειτουργία όπως είπαμε και η καθ’ ύλην αρμόδια υπηρεσία είναι η Υπηρεσία Γ’ κάθε Διαχειριστικής Αρχής.

Τα σημαντικότερα ελέχθησαν. Απλά να συμπληρώσω ότι υπάρχουν κάποια πρότυπα διαχείρισης κινδύνου. Αυτοί που ξεκίνησαν αυτά τα πρότυπα είναι στην Αυστραλία, όπως είπα προηγουμένως, και συνέχισαν κάποιοι άλλοι Διεθνείς Οργανισμοί. Είναι κάποιοι κωδικοί οι οποίοι δεν έχουν έννοια τώρα να τους παρουσιάσω. Θα ήτανε χρήσιμο να αγορασθούν, πωλούνται δηλαδή και μέσω του διαδικτύου, αλλά μπορείτε να γράψετε σχετικά στους Οργανισμούς Τυποποίησης της Αυστραλίας ή του Καναδά και κυρίως στο Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης, για να σας παράσχουν αυτές τις προδιαγραφές που έχουν αναπτυχθεί από αυτούς τους Οργανισμούς. Σας ευχαριστώ.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Ευχαριστούμε κ.Μανωλεδάκη. Την διαχείριση κινδύνων για άυλες πράξεις θα μας αναπτύξει ο κ.Veits από την Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης.

### **Διαχείριση κινδύνων για άυλες πράξεις**

**P.VEITS:** Ευχαριστώ πολύ κ.Πρόεδρε. Θα δείτε στο έντυπο των παρουσιάσεων μερικές σελίδες με κάποια σημεία κλειδιά. Βέβαια δεν θα υπεισέλθω σε όλα, λόγω χρόνου και θα επικεντρώσω την προσοχή μας σε κάποια βασικά σημεία τα οποία αφορούν το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο του οποίου είναι γνωστό το έργο.

Έχουμε κάνει όλες αυτές τις διαδικασίες που ακούσατε για τα θέματα της αυτοαξιολόγησης και πέραν τούτου πρέπει να γίνει μία αξιολόγηση και με τους εταίρους σας, γιατί αυτοί δεν έχουν το ίδιο σύστημα αξιολόγησης, οι μικροί δήμοι παραδείγματος χάριν. Δεν έχουν δυνατότητα αυτοαξιολόγησης. Άρα λοιπόν πρέπει να γίνει και εκεί ανάλυση.

Το δεύτερο εργαλείο είναι η διαχείριση των κινδύνων με την βοήθεια ανεξαρτήτων αξιολογητών και νομίζω ότι δεν χρειάζεται να το συζητήσουμε τώρα, αλλά είναι πραγματικά σημαντικό. Υπάρχει και ένα δεύτερο επίπεδο βάσει του 2064 ή του νέου κανονισμού του 2001. Υπάρχουν, λοιπόν, και τυπικές απαιτήσεις, που αναφέρονται στην αρχή των σημειώσεών μου στο έντυπο και θα ήθελα να ξεκινήσω με κάποια βασικά στοιχεία.

Πότε χρειάζεται να προβαίνουμε σε διαχείριση κινδύνων; Είναι το στοιχείο αν θέλετε του χρόνου. Είναι δυνατόν να προβούμε σε μία ανάλυση του κινδύνου, όχι ίσως εξ αρχής, αλλά εφαρμόζοντας αυτές τις αναλύσεις σε έργα τα οποία ευρίσκονται σε φάση υλοποίησης. Ξεκινώντας και από την εκ των προτέρων αξιολόγηση μπορούμε να εντοπίσουμε κάποια σημεία και προβαίνοντας σε μία παρακολούθηση από τη στιγμή της απόφασης έως τη στιγμή της υλοποίησης και της ολοκλήρωσης. Έχουμε βέβαια και την εκ των υστέρων φάση με τον έλεγχο των δαπανών, υπό την χρηματοοικονομική οπτική γωνία. Ως προς στους σκοπούς θα πρέπει να πούμε ότι σε επίπεδο επιλογών θέλουμε να δουλέψουμε με το τάδε ΙΕΚ: είναι ο τάδε φορέας υλοποίησης επιθυμητός ή δεν απαντά στα δικά μου κριτήρια;

Προφανώς πάντοτε μπορούμε να προβούμε σε απορρίψεις, αλλά από κει και πέρα υπάρχουν και επιτυχήστατα παραδείγματα, όπου μπορούμε να βελτιώσουμε μια προβληματική κατάσταση και να μειώσουμε τον κίνδυνο. Από κει και πέρα υπάρχει και μία αυξημένη παρακολούθηση. Η αξιοπιστία είναι το ζητούμενο στην όλη περίπτωση.

Η έννοια, λοιπόν, της μόνιμης αν θέλετε επανεξέτασης, μηνιαίως, τριμηνιαίως, είναι εκείνο το οποίο μας δίνει αυτή τη δυνατότητα βελτίωσης των διαδικασιών ως το τέλος που φτάνουμε στην χρηματοοικονομική πλευρά του ελέγχου, του ελέγχου πλέον των δαπανών. Το ερώτημα βέβαια το οποίο τίθεται είναι πώς μπορώ να έχω εύλογο ασφάλεια προτού προβώ στη δαπάνη, γιατί είναι προφανές ότι είναι όλα αυτά τα κομματάκια τα οποία μετά θα καταλήξουν, στη μεγάλη εικόνα της συνολικής δαπάνης και εκεί είναι που θα γίνουν και οι έλεγχοι από το ΕΚΤ όπως κάνει για τα προγράμματα τα οποία μας αφορούν. Άρα έχουμε ένα στοιχείο επιλογής συνεργατών.

Ένα άλλο στοιχείο είναι η παρακολούθηση. Πως αντιμετωπίζω το τάδε πράγμα, τον τάδε φορέα, τον τάδε συνεργάτη και καταλήγω στην χρηματοοικονομική διαχείριση. Έχουμε πάντοτε δύο πλευρές του ζητήματος: την ποιότητα του αποτελέσματος, αλλά και την ποιότητα της χρηματοοικονομικής διαχείρισης και το λρω αυτό διότι τα κέντρα κατάρτισης ή οι φορείς υλοποίησης, όπως και να θέλετε να το αποκαλέσω στη συγκεκριμένη περίπτωση, πρέπει να κινηθούν βάσει μίας συμβάσεως. Δηλαδή έχουν ένα συγκεκριμένο έργο και υπάρχει σε αυτή την σύμβαση και μία χρηματοοικονομική πηγή, διότι θα διαχειριστούν δημόσιο χρήμα και εδώ είναι που τα πράγματα περιπλέκονται και γι'αυτό πρέπει να θεωρήσουμε τις δύο

πλευρές αν θέλετε από κοινού.

Στην δεύτερη σελίδα των σημειώσεων όπου αναφέρεται η χρηματοοικονομική διαχείριση θα πρέπει να δούμε ακριβώς τις δεξιότητες που υπάρχουν σε όλα αυτά τα επίπεδα. Γνώση των διαδικασιών, των κανόνων κτλ., αλλά και την κατάσταση την χρηματοοικονομική του φορέα, γιατί ενθυμούμαι μία περίπτωση σε κάποιο άλλο κράτος-μέλος όπου υπήρχε πρόβλημα, διότι ο φορέας υλοποίησης ήταν σε φάση χρεοκοπίας. Ανακαλύψαμε ότι ήτανε πολύ προβληματική η κατάστασή του επί χρόνια και ως εκ τούτου θα μπορούσε να χρεοκοπήσει ανά πάσα στιγμή και ετέθη το ερώτημα τι μπορούμε να κάνουμε, πως μπορούμε να βελτιώσουμε την κατάσταση. Βεβαίως δεν μπορούμε κάποια στιγμή να πούμε «σταμάτα το έργο», διότι μπορεί να είναι πολύ σημαντική η δράση του σε μία συγκεκριμένη περιοχή ή σε μία συγκεκριμένη περιφέρεια, γιατί μπορεί να υπάρχουνε και γέφυρες με άλλα έργα, με άλλα πράγματα, με άλλες καταστάσεις.

Εδώ, λοιπόν, μπορούμε να βοηθήσουμε ενδεχομένως π.χ. διευκολύνοντας τη συζήτηση με κάποιες τράπεζες για να δοθούν κάποιες εγγυήσεις. Να παρέμβει ο δήμος. Δηλαδή μπορούμε να έχουμε μία προληπτική δράση όπως λέγαμε προηγουμένως, έτσι ώστε να κινήσουμε καταστάσεις και διαδικασίες, οι οποίες τελικά θα μειώσουν τον κίνδυνο που έχουμε του να χαθούν τα χρήματα, χωρίς να καταλήξουμε βέβαια στην περίπτωση του να κρατάμε τα χρήματα όλα στην τράπεζα, γιατί μόνον εκεί είναι πραγματικά ασφαλή.

Όταν συζητώ για άυλες ενέργειες, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο όπως ξέρετε έχει αναλάβει μία σειρά ενεργειών ευρέως φάσματος: Σχολεία, επιμόρφωση, εκπαιδευτικά προγράμματα, απασχόληση, επανένταξη και θα συζητήσουμε από όλο αυτό το φάσμα το πιο σημαντικό, που είναι η επαγγελματική κατάρτιση, γιατί δεν θα μπορέσουμε να εξειδικεύσουμε σε όλα τα άλλα, γιατί τότε θα χρειαζόταν πραγματικά μία εξειδικευμένη παρουσίαση για κάθε είδος έργου ή κατηγορία έργου, όπως εφαρμόζονται ανά Επιχειρησιακό Πρόγραμμα κιάλας.

Επιλέγοντας, λοιπόν, την επαγγελματική κατάρτιση βλέπουμε στις σημειώσεις τα στοιχεία που υπάρχουν μέσα σε κάθε ενέργεια και εκ δεξιών βλέπουμε τη μέθοδο ελέγχου, τον τρόπο αντιμετώπισης. Άρα ίσως το πιο σημαντικό πράγμα είναι οι δεξιότητες των ανθρώπων που πραγματικά

προσφέρουν την επαγγελματική κατάρτιση. Η επαγγελματική κατάρτιση είναι μία επένδυση σε ανθρώπινους πόρους και προσφέρεται από άλλους ανθρώπινους πόρους. Δεν υπάρχει μηχανή που να επιμορφώνει, που να εκπαιδεύει, που να καταρτίζει. Άρα, λοιπόν, το περιεχόμενο είναι πάρα πολύ σημαντικό με την έννοια του ότι θα πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να ξέρουν τι τους γίνεται, να ξέρουν τι λένε και να μπορούν να εγγωθηθούν ότι στο πλαίσιο ενός Προγράμματος μονοετούς, διετούς, τριετούς, τετραετούς, θα μπορέσουν να ολοκληρώσουν αυτή τη δουλειά. Γιατί ξέρουμε πάρα πολύ καλά ότι υπάρχουν περιπτώσεις, ας πούμε ΚΕΚ ή ΙΕΚ ή οτιδήποτε, όπου ο ρυθμός εναλλαγής των διδασκόντων είναι τεράστιος. Μπορεί ένας τέτοιος φορέας να ολοκληρώσει το έργο πραγματικά, ποιοτικά και ουσιαστικά;

Δεν είναι, λοιπόν, σε επίπεδο, ας πούμε, κάποιων βιογραφικών που εμφανίζουν κάποιοι με κάποια πανεπιστημιακά πτυχία στην αρχή, αλλά είναι πραγματικά η ουσιαστική διαχείριση, η οποία θα μας επιτρέψει να κρίνουμε κατά πόσον αυτός ο φορέας θα μπορέσει να ολοκληρώσει το έργο με σωστές διαχειριστικές πρακτικές και αυτές οι διαχειριστικές πρακτικές δεν εξαρτώνται από τους διδάσκοντες στο παράδειγμα που πήρα.

Όλα αυτά εξαρτώνται π.χ. από τους μισθούς. Άρα διαχείριση κινδύνου εδώ στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι να ρωτήσετε το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό ίδρυμα τι μισθούς πληρώνει. Εάν είναι πολύ χαμηλοί οι μισθοί σε σχέση με τον μέσο όρο, είναι προφανές ότι η εναλλαγή του προσωπικού θα είναι πολύ πιο γρήγορη, οπότε εκεί εσείς αναλαμβάνετε μεγαλύτερο κίνδυνο ως προς τις προϋποθέσεις ολοκλήρωσης του όλου εγχειρήματος. Μπορούν αυτοί οι άνθρωποι να αντικατασταθούν τόσο εύκολα; Σε ορισμένα έργα, σε ορισμένα προγράμματα δεν είναι τόσο εύκολο και σε πιο μακροχρόνια βάση, αλλά και σημειακά. Και πέραν αυτού, τι θα συμβεί αν μία ημέρα, ας πούμε, ένας δάσκαλος ασθενεί; Υπάρχει άλλος δάσκαλος για να μπορέσει να μπει στην τάξη ή βγάζουμε τα παιδάκια στην αυλή; Και σε συνέχεια αυτού του παραδείγματος; όταν τρέχει ένα έργο υπάρχει η δυνατότητα της παρέμβασης αν κάποιος λείπει ή μπλοκάρει το έργο κάθε φορά που λείπει κάποιος από έναν συγκεκριμένο εργολάβο ή οτιδήποτε άλλο;

Εδώ λοιπόν βλέπουμε την λεπτομερή αξιολόγηση του κινδύνου, διότι κατ'αυτὸν τον τρόπο βλέπουμε πως μπορεί να αναφανεί ένας κίνδυνος σε επίπεδο υλοποίησης ενός έργου. Η σύμβαση μπορεί να έχει υπογραφεί ήδη ή μπορεί να υπάρχει κάποιος υπεργολάβος ενός έργου. Άρα την κατάσταση την

έχουμε ως δεδομένη και υπάρχει η περίπτωση της απάτης. Άρα υπάρχουνε κάποια δεδομένα εντός των οποίων θα κινηθούμε. Δεν είναι, λοιπόν, απλά και μόνον ένας συλλογισμός φιλοσοφικού περιεχομένου περί ποιότητας, αλλά είναι πρακτικά πράγματα, πρακτικές πληροφορίες, συγκεκριμένα πράγματα.

Ένα άλλο στοιχείο αφορά τους συμμετέχοντες σε ένα έργο. Όταν μιλάμε π.χ. για μια εκπαιδευτική διαδικασία υπάρχουν οι εκπαιδευόμενοι, οι καταρτιζόμενοι. Ποιοι είναι αυτοί οι άνθρωποι; Πόσοι είναι; Πόσοι έχουν επιλεγεί; Η αξιολόγηση έχει γίνει από τον φορέα υλοποίησης; Έχει επιλέξει αρκετούς ανθρώπους; Το μέσο κόστος είναι εύλογο; Έχουνε πάρει όποιον να είναι ή έχουνε πάρει μία μικρή ομάδα που ανεβάζει πολύ το μέσο κόστος;

Εάν, λοιπόν, δεν προσέξετε τέτοια στοιχεία είναι πολύ προφανές ότι όταν αναλύσετε λεπτομερώς τον κίνδυνο που απορρέει από τέτοιες καταστάσεις θα διαπιστώσετε ότι είναι πολύ υψηλός. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι συζητάμε για έναν πραγματικό κόσμο που υπάρχουν προβλήματα και τα προβλήματα σημαίνει ότι πάντα κάπου κάτι θα σκοντάψει. Τι δυνατότητες υπάρχουν αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος; Έτσι πρέπει να συλλογίζομεθα τον κίνδυνο, ότι το πρόβλημα θα έρθει γιατί υπάρχουν ήδη κάποια δεδομένα, υπάρχει ήδη ένα πλαίσιο, μια σύμβαση, μια υπερβολαβία ή οτιδήποτε άλλο, ένας φορέας υλοποίησης καλώς ή κακώς και από κει και πέρα πως θα αντιμετωπιστεί το πρόβλημα. Δεν ξεκινάμε βέβαια με μία λογική ότι δεν θα υπάρξει πρόβλημα.

Σε σχέση με την σύνδεση με το στόχο. Υπάρχουν αποτελέσματα; Είναι ευτυχή αυτά τα αποτελέσματα; Η αξιολόγηση η οποία θα γίνει μας δίνει κάποια συγκεκριμένα στοιχεία ποσοτικοποιημένα; Μία βελτίωση του επιπέδου των ανθρώπων σε επίπεδο κατάρτισης, σε επίπεδο συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή σε επίπεδο επιμόρφωσης βάσει μιας λογικής διπλωμάτων. Αυτά όλα θα πρέπει να έχουν ως ένα βαθμό διευκρινισθεί εξ αρχής ή κατά την διάρκεια της υλοποίησης του έργου, ειδάλλως συζητάμε για πράγματα τα οποία έχουμε διασφαλίσει εμείς μεν ώστε να είμαστε εντάξει, αλλά δεν υπάρχουν θετικές επιπτώσεις από την όλη αυτή προσπάθεια, δεν υπάρχουν θετικές επενέργειες.

Έπειτα συζητούσαμε για το δημόσιο χρήμα. Πολλές φορές δεν είναι απολύτως σαφές το γεγονός ότι θα πρέπει να επιλέγουμε φορείς οι οποίοι έχουν την ικανότητα να διαχειρισθούν το δημόσιο χρήμα, γιατί ήλθαν συνάδελφοι από την Διεύθυνση Απασχόλησης και μου είπαν «τότε τι θα γίνει με

τους καινούργιους;». Η απάντηση είναι ότι βεβαίως και θα πρέπει να υπάρχουν νεοεισερχόμενοι σε αυτές τις αγορές, βεβαίως και πρέπει να υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι δεν είναι, αν θέλετε, ισχυρότατοι και απόλυτα διασφαλισμένοι από παντού. Το θέμα είναι υπάρχουν κάποιες εγγυήσεις, κάποιες διαδικασίες βελτίωσης;

Ο κίνδυνος είναι εξν ορισμού κάτι το οποίο είναι εν δυνάμει. Περαιτέρω όμως υπάρχει και η πραγματική διαδικασία εξέλιξης. Γι'αυτό λοιπόν θα πρέπει να δούμε ότι από τη στιγμή που μας δίνουν οι δηλώσεις με μη επιλέξιμες δαπάνες, καταλήγουμε σε μια κατάσταση όπου δεν υπάρχει πλέον κίνδυνος, αλλά υπάρχει ένα πραγματικό και ουσιαστικό πρόβλημα το οποίο ήδη έχει εμφανιστεί.

Διακρίνοντας, λοιπόν, το κομμάτι το καθαρώς χρηματοοικονομικό από το διαχειριστικό σας ανέφερα και το θέμα της χρεοκοπίας, με το παράδειγμα της σχεδόν χρεοκοπημένης επιχείρησης, ώστε να μπορούμε να έχουμε και τα δύο μπροστά μας. Είναι προφανές ότι μπορεί να υπάρξουν και άλλοι πόροι και άλλες ασφάλειες και άλλες διαδικασίες οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν μία κατάσταση. Θα πρέπει, λοιπόν, εμείς να κινούμε αυτές τις διαδικασίες και θα πρέπει να αξιολογούμε κατά πόσον κάποια προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν εσωτερικά. Π.χ. οι συμμετέχοντες σε σεμινάρια επαγγελματικής κατάρτισης λαμβάνουν μία αποζημίωση, ένα επίδομα. Θα πρέπει να διασφαλίσουμε το γεγονός ότι το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης που προσφέρει αυτή την κατάρτιση, έχει πάρει αυτά τα χρήματα και τα μοιράζει σωστά. Εδώ έχουμε μία διαδικασία σαφέστατης διαχείρισης δημοσίου χρήματος. Θα πρέπει, λοιπόν, να υπάρχει επαρκής εμπιστοσύνη όχι μόνον για το γεγονός ότι μπορούν να διαχειρισθούν τα χρήματα με την έννοια ότι μπορούν να τα εισπράξουν και να τα βάλουν σε ένα λογαριασμό, αλλά και ως προς το ότι θα τα μοιράσουν με τον σωστό τρόπο.

Υπάρχει, λοιπόν, ένα θέμα φήμης και ικανότητας και διαδικασιών του κάθε φορέα που βαραίνει όπως και να το κάνουμε, ειδάλλως καταλήγουμε σε καταστάσεις καθυστερήσεων, μη αποπληρωμών επιδομάτων και χρημάτων προς τους καταρτιζόμενους, καταλήγουμε ότι σε καταστάσεις όπου δεν συμμετέχουν πλέον, διότι οι άνθρωποι αυτοί θεωρούν ότι είναι ένας λόγος παρουσίας και μιλάμε και για σημαντικά ποσά, τα οποία τις περισσότερες φορές αποτελούν 50% της συνολικής δαπάνης του έργου.

Εάν πείτε ότι έχουμε μία κατάσταση μηδενικού κινδύνου -και αυτό αφορά αν θέλετε πολλαπλές κατηγορίες έργων-, δεν μπορούμε να δουλεύουμε μόνον έτσι, αλλά πρέπει να κάνουμε ένα σωστό μείγμα. Εάν πάρετε εταιρους, εννοώ τους φορείς υλοποίησης υψηλού κινδύνου, δεν θα τα καταφέρετε ποτέ, διότι θα πρέπει να είσθε πάντα από πάνω, να ελέγχετε πάντα τι παρουσιάζουν, τι κάνουν. Γι'αυτό χρειάζεται ένα μείγμα χαμηλού κινδύνου, μεσαίου κινδύνου και υψηλού κινδύνου, διότι με μηδενικό κίνδυνο δεν θα γίνει ποτέ τίποτα. Με πολύ υψηλό κίνδυνο ποτέ δεν θα έχετε επαρκείς πόρους για να μπορείτε να είσθε επιτόπου και να ελέγχετε επιτόπου. Ο κίνδυνος εκεί βέβαια ο πραγματικός είναι ότι δεν θα μπορέσετε να τους προσφέρετε μία εύλογη ασφάλεια και άρα θα έχουμε πρόβλημα χρηματοοικονομικό. Άρα λοιπόν το θέμα είναι το mix. Όχι μόνον εταιρους υψηλού κινδύνου, ούτε μηδενικού κινδύνου. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Ευχαριστούμε. Στη διαχείριση του κινδύνου που προέρχεται από την μη τήρηση του προγράμματος την πατήσαμε όλοι μας. Η ώρα είναι ήδη περασμένη και θα πρέπει να κάνουμε το διάλειμμα. Θα ήθελα όμως να ρωτήσω το εξής: θα σας πρότεινα εάν έχετε κάποιες ερωτήσεις, οι οποίες όμως να είναι σύντομες και όχι στη συζήτηση, γιατί η συζήτηση προβλέπεται μετά από το διάλειμμα και μετά από την παρουσίαση του Αγγλικού και του Ολλανδικού παραδείγματος, εκεί υπάρχει κάποιος χρόνος για μια συζήτηση για την μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων.

Πριν όμως κάνουμε το μικρό μας διάλειμμα θα ήθελα τώρα να καλέσω όποιον θέλει να κάνει κάποια συγκεκριμένη ερώτηση από όλα αυτά τα οποία άκουσε, να την κάνουμε, αλλά να δηλώνει όνομα, φορέα και σε ποιον από τους ομιλητές απευθύνεται, για να έχει άμεση, σύντομη, πολύ σύντομη απάντηση. Παρακαλώ; Μάλιστα κανένας δεν θέλει να κάνει ερώτηση. Αυτό ξέρετε τι σημαίνει, τι μπορεί μάλλον να σημαίνει. Ωραία θα προκληθούν επομένως οι ερωτήσεις μετά από το διάλειμμα, οπότε σας παρακαλώ σε δέκα λεπτά να έχετε επιστρέψει στην αίθουσα για να συνεχίσουμε.

## **ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ**

### **Παραδείγματα από άλλα Κράτη Μέλη**

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Παρακαλώ περάστε μέσα όσο γίνεται πιο γρήγορα, βοηθείστε λίγο. Σε αυτή την ενότητα προβλέπεται η παρουσίαση από τον κ. Butler και από

τον κ.Κοκ παραδειγμάτων από το Ηνωμένο Βασίλειο και από την Ολλανδία. Για να είμαστε παραγωγικοί διότι είναι μεν ένα σεμινάριο ή ένα workshop, όπως θέλετε πείτε το, ποιος είναι όμως ο στόχος; Τι θέλουμε να πετύχουμε οι υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και εμείς που σκεφτήκαμε, αποφασίσαμε και εν πάση περιπτώσει οργανώσαμε αυτό το σεμινάριο;

Θέλουμε στο τέλος του σεμιναρίου να έχουμε καταλήξει σε ορισμένα πολύ συγκεκριμένα αποτελέσματα, που θα τα δούμε βεβαίως στο τέλος της ημέρας, έτσι ώστε οι Διαχειριστικές Αρχές που είναι οι σχεδόν αποκλειστικοί ακροατές και συμμετέχοντες, να μπορούν να επωφεληθούν από τις συζητήσεις τις σημερινές, ώστε αυτό το περίφημο διαχείριση των κινδύνων που σημαίνει διαχείριση ώστε οι κίνδυνοι να ελαχιστοποιούνται, αυτός θα ήταν ο πλήρης τίτλος, να γίνεται καλύτερα αυτή η διαχείριση των κινδύνων. Έτσι με πολύ απλά λόγια για να αφήσουμε λίγο τις ορολογίες στις οποίες όλοι συμφωνούμε και γι' αυτό και δεν έχουμε και ερωτήσεις. Όταν θα αρχίσουμε όμως να μιλάμε πρακτικά εκεί θα δεις πόσες ερωτήσεις θα έχουμε.

Θέλω, λοιπόν, πρώτον: να παρακαλέσω τους δύο επόμενους ομιλητές το παράδειγμα στο οποίο θα αναφερθούν να μας το πουν με έναν απλό τρόπο, όχι γιατί δεν καταλαβαίνουμε όταν ο τρόπος δεν είναι απλός, αλλά για να έχουμε μια άμεση πρόσληψη αυτών των γεγονότων και θα ήθελα στη συνέχεια η ώρα που θα απομείνει και που στο πρόγραμμα φαίνεται ως συζήτηση επί τη μεθοδολογία στη διαχείριση των κινδύνων σε αυτό το κομμάτι, πριν δηλαδή το φαγητό, πραγματικά εσείς να πείτε εκείνα όλα τα πράγματα τα οποία γεννιούνται μέσα σας από τα πρωινά, από τα σημερινά ακούσματα.

Ένα σεμινάριο έχει ακριβώς και μια συζήτηση, έχει ακριβώς το στόχο και το σκοπό να καταλάβουμε όλοι μας τι πετύχαμε και τι δεν πετύχαμε. Εάν δηλαδή σήμερα το μεσημέρι μας πείτε ότι εμείς τίποτα δεν πήραμε από όλα αυτά αποτύχαμε πλήρως στην οργάνωση, αποτύχαμε στο περιεχόμενο, αποτύχαμε στον τρόπο παρουσίασης. Δεν είναι αυτός ο στόχος. Ο στόχος είναι να βελτιώσουμε ορισμένα πράγματα. Γι' αυτό, λοιπόν, θέλω να σας παρακαλέσω, εσείς είστε εκείνοι που θα βάλετε τις ερωτήσεις, δεν θα τις βάλω εγώ και δεν θα τις βάλετε τις ερωτήσεις γιατί πρέπει να υπάρχουν ερωτήσεις, θα βάζετε τις ερωτήσεις εκείνες που ο καθένας από σας θεωρεί αναγκαίες για να μπορεί μεθαύριο να κάνει κάτι καλύτερο στο θέμα που λέγεται διαχείριση των κινδύνων.

Λοιπόν, ο κ. Butler από το Υπουργείο Οικονομικών του Ηνωμένου Βασιλείου θα μας μιλήσει για ένα παράδειγμα από το δικό του κράτος. Σας ακούμε.

### **Παράδειγμα από το Ηνωμένο Βασίλειο**

**C. BUTLER:** Ευχαριστώ πάρα πολύ κ. Πρόεδρε. Ευχαριστώ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τις ελληνικές αρχές που με κάλεσαν σήμερα για να σας μιλήσω για την διαχείριση κινδύνων από τη δική μας πλευρά. Το μήνυμα σήμερα από πλευράς μας δεν είναι το τι κάνουμε στο Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά ο τρόπος με τον οποίον βιώνουμε μία εξέλιξη παγκόσμια κατ’ ουσίαν και βλέπουμε διάφορα πράγματα να συμβαίνουν σε επίπεδο διαχείρισης κινδύνων ανά τον κόσμο στην Ευρώπη βεβαίως και εμείς στο Ηνωμένο Βασίλειο πραγματικά μαθαίνουμε από αυτά τα πράγματα και προχωράμε και προοδεύουμε με τον ίδιο τρόπο που ελπίζω να κάνετε και προοδεύετε και εσείς.

Πάρα πολύ γρήγορα, λοιπόν, σήμερα το πρωί θα ήθελα να πω δυο-τρία πράγματα ως προς το γιατί προωθούμε την διαχείριση κινδύνων τα τελευταία χρόνια και να προσπαθήσουμε να συνάγουμε κάποια συμπεράσματα από αυτά που έχουμε γίνει μέχρι σήμερα ως προς τους διάφορους τρόπους, με τους οποίους νοείται η διαχείριση κινδύνων και ο Πρόεδρος είπε πολύ σωστά ότι αυτό είναι ένα θέμα στο οποίο πραγματικά πρέπει να είμεθα ιδιαίτερα προσεκτικοί, γιατί λίγο να ξεφύγουμε από την ορολογία ξαφνικά αρχίζει και γίνεται ασαφές το για τι πράγμα συζητάμε.

Ο λόγος είναι ότι η διαχείριση κινδύνων είναι ένα θέμα διαχειριστικό, είναι θέμα διαχείρισης, άρα είναι ένα θέμα αν θέλετε το οποίο είναι ευρύτατο και μπορεί κανένας να το δει από οποιαδήποτε πλευρά. Αυτό το οποίο προσπαθούμε να κάνουμε στο Ηνωμένο Βασίλειο τουλάχιστον γι’ αυτή τη στιγμή και αυτό θέλω να το υπογραμμίσω είναι να επικεντρώσουμε την προσοχή μας στο πως μπορεί να γίνει το δημόσιο καλύτερο. Αυτό είναι το θέμα, αυτό θέλει να επιτύχει η κυβέρνηση.

Η διαχείριση κινδύνων, λοιπόν, δεν είναι απλά κάτι το οποίο κάνουμε για την διαχείριση κινδύνων και για να μπορέσουμε να ακούμε σημαντικότερες αν θέλετε παρουσιάσεις σε συναντήσεις αυτού του είδους, με «φάνσι» θέματα όπως λέμε στην αγγλική, αλλιώς πως είναι εις άπταιστο ελληνική. Το θέμα είναι πως μπορούμε να συζητήσουμε καθαρά για την

βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου, το οποίο σημαίνει ποιος κάνει τι, ποιος είναι αρμόδιος, ποιος έχει την ευθύνη. Τι θέλουμε να κάνουμε, ποιος είναι ο στόχος και ποια είναι η πραγματική απόδοση και τι υπάρχει μεταξύ αυτών των δύο, ποια είναι η μεταξύ των δύο διαδικασία. Γιατί, γιατί όλα αυτά;

Όπως είπα προηγουμένως είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο. Νομίζω ότι όλοι μας έχουμε υποστεί τα σκάνδαλα, τα σκανδαλάκια και τις σκανδαλάρες μας από τον δημόσιο τομέα έως και τον ιδιωτικό τομέα και τη δεκαετία του '80 και τη δεκαετία του '90 από κανόνια έως διαπλεκόμενα έχουμε βιώσει καταστάσεις, όπου σιγά-σιγά αρχίζουμε και καταλαβαίνουμε πολύ καλύτερα το τι σημαίνει πραγματικά σωστή διοίκηση, το τι σημαίνει πραγματικά ανάγκη σωστής διοίκησης και το τι σημαίνει μία πραγματική και ουσιαστική παρακολούθηση της διαχείρισης της δημόσιας διοίκησης, αλλά και γενικότερα όλων των φορέων και εταιρειών ενός κάποιου μεγέθους.

Πως λοιπόν αυτά όλα μεταφράζονται σε σωστή διοίκηση; Προσφάτως, πολύ προσφάτως θα έλεγα το Χρηματιστήριο του Λονδίνου εμφάνισε μία απαίτηση από τις εισηγμένες εταιρείες να απαντούν σε συγκεκριμένες διατάξεις και ευθύνες και υπό τον γενικό τίτλο συστάσεις αν θέλετε, υπάρχει μία απαίτηση ετήσιας εκθέσεως από πλευράς Γενικής Διευθύνσεως των εισηγμένων εταιρειών πως έχουν διαχειριστεί τα πράγματα κατά τη διάρκεια της χρήσεως. Όχι δηλαδή απλά ένας ισολογισμός, αλλά μία ουσιαστική έκθεση διαχειριστική και ολοένα και περισσότερο υπάρχουν πράγματα τα οποία υπερβαίνουν την κλασική προσέγγιση, αν θέλετε, του χρηματοοικονομικού ελέγχου.

Ο χρηματοοικονομικός έλεγχος βέβαια είναι κάτι καινούργιο ακόμη και για την δημόσια διοίκηση. Υπάρχει κάτι το οποίο σε μας έχει ξεκινήσει εδώ και τρία, τέσσερα χρόνια και σιγά-σιγά εξελίσσεται, λαμβάνοντας υπόψιν και τα μηνύματα του ιδιωτικού τομέα για πλήρεις δηλώσεις ανά χρήση, με τρόπο αρκετά κοντά αν θέλετε στην εν όλω λογική την οποία μας παρουσίασε και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και θα επανέλθω επ' αυτού προς το τέλος της παρεμβάσεώς μου, αλλά είναι αν θέλετε μία από τις κινητήριες μηχανές στο Ηνωμένο Βασίλειο αυτή τη στιγμή ο ιδιωτικός τομέας και αυτός ο ιδιωτικός τομέας τραβάει από πίσω και τον δημόσιο σε σχέση με αυτή την θεματική την οποίαν συζητάμε τώρα.

Πέραν αυτών των εξελίξεων έχουμε μία σαφέστατη ώθηση προς

μία καλύτερη δημόσια διοίκηση στον δημόσιο τομέα. Ο εκσυγχρονισμός της διοίκησης συνεπώς είναι το κύριο θέμα πλέον υπό την έννοια της εξυπηρέτησης της ουσιαστικής των στόχων της διοίκησης και της αποδοτικής διαχείρισης. Δεν μπορούμε να ξεκινήσουμε να σκεφτόμαστε τα θέματα του κινδύνου εάν δεν κατανοήσουμε περί τίνος πρόκειται, ποιος είναι ο στόχος μας δηλαδή.

Άρα ξεκινάμε πραγματικά από τον ορισμό και τον εντοπισμό των στόχων. Είναι και βέβαια στόχοι υπάρχουνε πάντα, το θέμα είναι: είναι ευκρινείς, είναι σαφείς σε όλα τα επίπεδα; Εγώ ως Υπουργείο Οικονομικών προφανώς πάντοτε ωθούσαμε τις διάφορες υπηρεσίες να έχουν όσο το δυνατόν μία πιο ξεκάθαρη αντίληψη ως προς το πως συνεισφέρουν στην υλοποίηση της κοινωνικής πολιτικής.

Και περνάμε στην έννοια, λοιπόν, της αποδοτικής διαχείρισης με την έννοια της ουσιαστικής καλής λειτουργίας, εξ’ ου και μπαίνει η έννοια της καινοτομίας και της αριστείας, διότι η ρουτίνα και το πάει-πάει το καθημερινό είναι προφανές ότι μας οδηγούν σε αδιέξοδα, είναι προφανές ότι ζούμε σε έναν κόσμο που πρέπει να υπάρχουν καινούργια πράγματα, πρέπει να υπάρχουν σημεία στα οποία επικεντρώνουμε την προσοχή μας, με σκοπό να επιτευχθεί η αριστεία και υπάρχει πλέον παρά τω πρωθυπουργώ και ένας φορέας ο οποίος είναι το Γραφείο για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοικήσεως, που εκπονεί μία σειρά πραγμάτων, όπου μας βοηθούν όλους να καταλάβουμε καλύτερα ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός σωστού φορέα και θα υπάρξει μία μελέτη κάποια στιγμή, η οποία θα μας επιτρέψει να δούμε που ακριβώς βρισκόμαστε και προς τα που πρέπει να κινηθούμε.

Η παρέμβαση, πως παρεμβαίνουμε, ποιο είναι το πρότυπο παρέμβασης για να βελτιώσουμε την επίδοση ενός φορέα, υπό το φως της διαχείρισης κινδύνων. Όλα αυτά τα βλέπουμε, λοιπόν, στο θέμα του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης λέγοντας ότι και οι έλεγχοι, αλλά και οι στόχοι θα διατυπώνονται βάσει των συγκεκριμένων παραδοτέων και θα πρέπει να τηρούν μία ενδεδειγμένη ισορροπία μεταξύ της παρέμβασης, όπου υπάρχει διαπίστωση αστοχίας αφ’ ενός και αφ’ ετέρου της απόδοσης στους φορείς εκείνους και τις διοικήσεις εκείνες οι οποίες είναι επιτυχείς της ελευθερίας να συνεχίσουν να προχωρούν.

Δηλαδή δεν πρέπει να έχουμε οριζόντιες, αν θέλετε, διατάξεις όπου θα λέμε ότι με μία Προκρούστρεια λογική θα φορέσουν όλοι το ίδιο

νούμερο παπούτσι. Θα πρέπει να δούμε που υπάρχουν αστοχίες, έτσι ώστε να επικεντρώσουμε τους πόρους τους οποίους διαθέτουμε και αφέτερου εκεί που τα πράγματα πάνε καλά αντίθετα να τους δώσουμε και περισσότερη ελευθερία. Και υπ’ αυτή την έννοια η κακή διαχείριση πολλές φορές μας βοηθάει ακριβώς όταν είμαστε εις θέση να προβούμε σε μία αξιολόγηση να μπορέσουμε να διαχωρίσουμε τους αμνούς από τα ερίφια.

Μπορούμε να καταλάβουμε, δηλαδή, πως μπορούμε να αναγνωρίσουμε τους φορείς εκείνους οι οποίοι διαπιστώνουν ποιοι είναι οι κίνδυνοι και τους διαχειρίζονται, διότι δεν θα μπορούσαν να είναι επιτυχημένοι αν δεν το κάνανε αυτό, έστω και αν δεν το κάνανε με οργανωμένο τρόπο. Και αυτό από ένα άρθρο του Μαρτίου '99 για τον εκσυγχρονισμό της διοικήσεως.

Υπάρχουν κάποιοι φορείς ελεγκτικοί και επιθεώρησης, κάποια παραδείγματα π.χ., υπάρχει η Επιθεώρηση Προδιαγραφών στην Παιδεία και άλλη μια αντίστοιχη Επιθεώρηση για τον Τομέα της Υγείας. Η πρώτη είναι η «ΟΦΣΤΕΤ» όπως λέγεται, το office «φροστάνετζι» education που μάλιστα δεν είναι και ιδιαίτερα αγαπητή, διότι είναι κλασική επιθεώρηση αν θέλετε, όπου πηγαίνει και βλέπει ας πούμε πως δουλεύει το κάθε σχολείο, πως δουλεύει ο ιδιωτικός φορέας.

Σε επίπεδο παραδοτέων, δηλαδή σε επίπεδο αποτελεσμάτων και βλέπουν τη διαχείριση του σχολείου, της σχολής πως δουλεύει. Μία εγκατάσταση η οποία για τους δασκάλους συνήθως δεν είναι ιδιαίτερα ευχάριστη. Πάντοτε μονίμως φοράν την περικεφαλαία τους κάθε φορά που μπαίνει ο επιθεωρητής μέσα, κλασικές στάσεις και αντιδράσεις, αλλά τελικά διαπιστώσαμε ότι τελικά αυτή η Επιθεώρηση εντόπισε βέλτιστες πρακτικές αφ’ ενός και αφ’ ετέρου εντόπισε και πραγματικά ατυχεστάτες περιπτώσεις, όπου στην πρώτη περίπτωση θα προσπαθήσουν να την διαδώσουν, στην άλλη περίπτωση θα υπάρξει μία αναφορά αν θέλετε στην αρμόδια εκπαιδευτική περιφέρεια και στην περίπτωση να υπάρχει πραγματικό πρόβλημα από τον διευθυντή, από την ομάδα διαχείρισης, από το σχολείο τότε θα σταλούν κάποιοι άνθρωποι, οι οποίοι θα έχουν την ευθύνη να ανορθώσουν την κατάσταση.

Εκεί βέβαια είναι ιδιαίτερα παρεμβατική η θεραπεία, αλλά ακριβώς αυτή είναι η όλη λογική, ότι προσπαθούμε να έχουμε μία ισορροπία λαμβάνοντας υπόψιν το είδος των σημάτων που μας έρχονται. Αν είναι τελείως τα κόκκινα, τελείως τα πράσινα ή αν είναι κίτρινο και ανάλογα κάνουμε

πράγματα και προς τη μία και προς την άλλη κατεύθυνση.

Στον τρίτο κύκλο, στην ανώτατη παιδεία υπάρχει μια αντίστοιχη υπηρεσία, όπου οι άνθρωποι κάνουν την ίδια δουλειά σε πανεπιστημιακό πλέον επίπεδο και πάνε να δούνε ένα συγκεκριμένο θέμα. Η αντιμετώπιση εκεί γίνεται αν θέλετε θεματικά. Σε ένα συγκεκριμένο πανεπιστήμιο βλέπουμε π.χ. σχολή πολιτικών επιστημών, βλέπουμε τους καθηγητές, βλέπουμε τη διαχείριση, βλέπουμε τις δαπάνες, γίνεται μία αξιολόγηση βάσει μιας συγκεκριμένης κλίμακος και βγαίνει ένα πόρισμα ως προς την απόδοση της σχολής.

Για άλλη μια φορά και όλα αυτά είναι συζητήσιμα και υπάρχουν πολλές επικρίσεις, όπως επίσης υπάρχουν και οι υπέρμαχοι του συστήματος, την τελευταία βδομάδα πάλι ανεγγέλθη ότι θα αλλάξει η μεθοδολογία αυτής της αξιολόγησης, ώστε να είναι λιγότερο καταπιεστική, να μην νιώθουν οι καθηγητές ότι πραγματικά τους έχουνε στην πλάτη τους και βέβαια ίσως αυτό τελικά να είναι και η καλή μέθοδος από την πλευρά της τακτικής. Να μπαίνει κανείς δυναμικά και πιεστικά και μόλις τα πράγματα αρχίζουν και γίνονται λίγο καλύτερα και ο κόσμος έχει επίγνωση και συνείδηση του γεγονότος ότι είστε εκεί, τότε πλέον να αφήνετε λίγο περισσότερο χώρο ώστε ακριβώς τα πράγματα να πάρουν το δικό τους δρόμο. Νομίζω ότι βάσει του νέου συστήματος αντί για διετία θα είναι εξαετής πλέον ο κύκλος της επιθεωρήσεως της κάθε σχολής της πανεπιστημιακής.

Στον τομέα της υγείας, όπως έλεγα προηγουμένως, υπάρχει η Επιτροπή για την Βελτίωση στον Τομέα της Υγείας όπως λέγεται, όπου στον συγκεκριμένο αυτό τομέα θα πάει και θα δει τις κλινικές, τα νοσοκομεία και μάλιστα σ' αυτή την Επιτροπή αν θέλετε υπάρχει και μία μεικτή επαγγελματική εκπροσώπηση. Υπάρχουν και γιατροί, διότι υπάρχει μία εξειδικευμένη αξιολόγηση επαγγελματική ας πούμε σε επίπεδο διαχείρισης. Θα δουν το επίπεδο της απόδοσης από βάση υγείας, από βάση ιατρικής και αν διαπιστωθεί ότι εκεί υπάρχει κάποιο πρόβλημα θα ειδοποιήσουν τις αρχές επ' αυτού, χωρίς να περιορίζονται μόνο στο χρηματοοικονομικό και υπάρχουν και οι ειδικοί βέβαια καθαρά των χρηματοοικονομικών στοιχείων.

Υπάρχει άλλη μία αρχή, η οποία αφορά τους δήμους και κοινότητες. Η καθ' ύλην αρμόδια Εθνική Περιβαλλοντική Αρχή απαιτεί την έκθεση ενός σχεδίου από τους δήμους και κοινότητες, όπου θα καταγράφονται ποιες είναι οι υπηρεσίες εκείνες που δεσμεύονται να παρέχουν στον τομέα αυτό

και υπάρχει η Audit Commissioner, η Επιτροπή Ελέγχου που είναι αν θέλετε ένα δίκτυο εξωτερικών ελεγκτών, ένα δίκτυο το οποίο συστήνεται από την Αρχή Περιβάλλοντος και εξετάζουν όλα αυτά τα σχέδια δράσης, όσο το κατά πόσον είναι εύλογη η δομή τους, η συγκρότησή τους, η εξέλιξή τους κτλ.

Το μήνυμα, λοιπόν, το οποίο προσπαθώ να σας δώσω είναι ότι έχουμε ένα αρκετά ευρύ φάσμα εξωτερικών φορέων, επιθεωρήσεων, ελεγκτικών οργάνων και διαφορετικής φύσεως και θεματικά και ως προς την δομή και ως προς τον τρόπο παρέμβασης ανάλογα με το ποιο είναι το ζητούμενο.

Επανερχόμενος τώρα στην εσωτερική οπτική γωνία κάθε Υπουργείο, κάθε κομμάτι της δημόσιας διοίκησης κινείται βάσει συμβάσεων. Μία σύμβαση μεταξύ Υπουργού και Υπουργείου, που κατ’ ουσία είναι η σύμβαση την οποία προσυπογράφει ο Υπουργός έναντι των ψηφοφόρων του, έναντι του κόσμου, έναντι του κοινού, έναντι του λαού, διότι δεσμεύεται ότι εγώ στα τρία, τέσσερα επόμενα χρόνια θα κάνω αυτά και αυτή την σύμβαση θα πρέπει να προσυπογράψουν όλοι με το Υπουργείο. Ένα σύμφωνο με το λαό σε αγγλική έκδοση, σε αγγλική εκδοχή.

Όλη αυτή η λογική είναι μία λογική πάντοτε διασφάλισης της συνύπαρξης κάποιων προδιαγραφών. Οι προδιαγραφές είναι απαραίτητες, διότι πρέπει να έχουμε όλοι συμφωνήσει ως προς το σε ποιο επίπεδο βρισκόμαστε και που θέλουμε να πάμε. Και επίσης θα πρέπει έναντι του κοινού να προσφέρουμε μία εικόνα αξιοπιστίας που σημαίνει ότι απαιτούνται κάποιες διαδικασίες, οι οποίες με την σειρά τους να διασφαλίζουν ότι υπάρχουν αυτές οι προδιαγραφές.

Αναφέρεται κάτω-κάτω μία ηλεκτρονική διεύθυνση που είναι ο Όμιλος Εξέτασης της Παραγωγικότητας του Δημοσίου Τομέος που υπάρχει στο Ηνωμένο Βασίλειο και που ενσκήπτει σε μία σειρά θεμάτων που άπτονται της παραγωγικότητας της δημοσίας διοικήσεως και τον τρόπο βελτιώσεως της παραγωγικότητας αυτής. Και εκπονούν μία σειρά μελετών και αξιολογήσεων που είναι δημοσιευμένο στο διαδίκτυο σε αυτή την διεύθυνση που υπάρχει στο κάτω μέρος της διαφάνειας και είναι πολύ ενδιαφέρον να ρίξετε μια ματιά και ένα από τα συμπεράσματά τους ήτανε ότι πραγματικά το όλο θέμα είναι ένα θέμα ισορροπιών.

Αν το παρακάνετε με τους εξωτερικούς ελέγχους και τις

επιθεωρήσεις πραγματικά γίνεται πολύ βαρύ και οι άνθρωποι μέσα δεν κάνουνε τίποτα άλλο παρά το να εξυπηρετούν και να δίνουν στοιχεία στους έξω. Αντιστρόφως δεν θα πρέπει να υπάρχει μη έλεγχος και ανυπαρξία αξιοπιστίας έναντι του κοινού.

Άρα και εν περιλήψει: ισορροπία μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού ελέγχου και αξιολόγησης, άρα ισορροπία μεταξύ διατάξεων και κινδύνων, ισορροπία μεταξύ ελευθερίας και αστοχίας, ισορροπία μεταξύ καινοτομίας και ελέγχου των κινδύνων και μείωσης των κινδύνων και μία σαφέστερη ανάληψη ευθυνών. Γνωρίζει καθείς ότι είμαι υπόλογος για συγκεκριμένα πράγματα αφ'ενός και αφ'ετέρου μία πιο δίκαιη αν θέλετε απόδοση ευθυνών.

Η διαχείριση κινδύνων είναι πραγματικά ένα κλειδί για να μπορέσει κανείς να επιτύχει όλα αυτά και ιδιαίτερα το κομμάτι της ισορροπίας μεταξύ καινοτομίας και μείωσης ή ελέγχου των κινδύνων. Σε σχέση δε με αυτό το τελευταίο σημείο εάν οι ιθύνοντες πουν ότι έχουμε αξιολογήσει τους κινδύνους και υπάρχει μία λογική διαδικασία, διαφανής και κάποια στιγμή κάποια πράγματα δεν πάνε καλά και πάντοτε υπάρχουν κάποια πράγματα που δεν πάνε καλά, όλα αυτά γίνονται στα πλαίσια μίας εύλογης διαχειριστικής ευθύνης.

Άρα έχουμε μία σειρά παραμέτρων που λαμβάνουμε υπόψιν μας και όλα αυτά συναντώνται στο επίπεδο της διαχείρισης. Έριξα μια πολύ γρήγορη ματιά σε κάποιες σημειώσεις, εδώ έχουμε την Πορτοκαλί Βίβλο όπως την λέμε, που είναι η στρατηγική αντίληψη της διαχείρισης κινδύνων και τα παίρνουμε αυτά στο Υπουργείο Οικονομικών, έτσι ώστε με τους συναδέλφους των άλλων Υπουργείων να τους δείξουμε ακριβώς πως μπορούν να εισάγουν την θεματική της διαχείρισης κινδύνων στα διάφορα Υπουργεία. Και θα το δείτε στην τρίτη σελίδα όπου υπάρχει ένα μικρό διάγραμμα που δείχνει τον κύκλο ζωής αυτής της διαδικασίας.

Θα ήθελα να ρίξουμε μια ματιά ακριβώς πάνω σε αυτό το θέμα του χρόνου ζωής. Αυτό που εννοούμε δια του όρου κίνδυνος και όπως είπε και ο P.Veits προηγουμένως και έχουμε μία κοινή ορολογία όντως όπως φαίνεται εδώ είναι η διαχείριση της αβεβαιότητας του αποτελέσματος. Ο κίνδυνος, δηλαδή, δεν είναι μόνο κάτι αρνητικό, είναι μία πιθανότητα να συμβούν κάποια πράγματα. Αν αυτά τα πράγματα θα είναι καλά ή όχι δεν το ξέρουμε εκ των προτέρων.

Άρα απλώς θα πρέπει να προετοιμαστούμε, το οποίο σημαίνει ότι από τη μία θέλουμε να αδράξουμε ευκαιρίες και από την άλλη θέλουμε να μειώσουμε την πιθανότητα να μας προκύψουν με τέρατα και σημεία. Αναζητώντας λοιπόν την ισορροπία μεταξύ απειλής ως το αποκαλέσουμε έτσι και ευκαιρίας υπάρχει μία αβεβαιότητα η οποία μπορεί να εκληφθεί ως απειλή, με την έννοια της ανεπιθύμητης αρνητικής επίπτωσης, όμως μπορεί να είναι η αβεβαιότητα και ο τρόπος με τον οποίον εκφράζουμε μία ευκαιρία, μια θετική επίπτωση.

Η αβεβαιότητα, λοιπόν, έχει δύο όψεις όπως και τα νομίσματα και θα πρέπει να δούμε ότι όταν συζητάμε για τον εντοπισμό των κινδύνων και ένα πλαίσιο θα πρέπει να το δούμε σε επίπεδο γενικότερων στόχων, εξ΄ ου και οι συμβάσεις που λέγαμε προηγουμένως στη δημόσια διοίκηση. Στην πράξη, λοιπόν, θα πρέπει να έχουμε μία διαδικασία διπλής εκκινήσεως και εκ των κάτω προς τα άνω και εκ των άνω προς τα κάτω. Έχουμε βέβαια τους γενικούς στόχους που πρέπει να οριστούν εκ των άνω, αλλά από την άλλη πλευρά υπάρχει και η οπτική γωνία της βάσεως. Κάποια μορφή, λοιπόν, συνάντησης και ει δυνατόν συγχώνευσης αυτής της κατάστασης θα πρέπει να υπάρξει, μια συναντίληψη αν θέλετε των ζητημάτων.

Σκοπός είναι να φτάσουμε σε μία κατάσταση όπου θα έχουμε μια κοινή γλώσσα και θα μπορέσουμε να τα ταξινομήσουμε όλα αυτά και να θέσουμε κάποιες προτεραιότητες. Περισσότερο, λοιπόν, χρησιμοποιήσαμε κάποια εργαλεία, μία μελέτη κινδύνων, που αυτό καλό είναι συνήθως να γίνεται και απέξω, βεβαίως μπορεί να γίνει και από μέσα πολύ καλά. Οι διαδικασίες αυτοαξιολόγησης όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, πράγμα το οποίο διευκολύνεται όταν υπάρχουν εσωτερικοί ελεγκτές σε κάποιον φορέα και εφόσον έχουν γίνει αυτά ταξινομούμε τους κινδύνους και μέσα στην Πορτοκαλί Βίβλο υπάρχουν 22 κατηγορίες κινδύνων, τους οποίους έχουμε καταγράψει.

Και φτάνουμε τώρα στη φάση όπου έχοντας εντοπίσει ποιοι είναι οι κίνδυνοι, έχοντας φτιάξει τις κατηγορίες, τις όποιες προτεραιότητες ή τους στόχους, αξιολογούμε τους κινδύνους. Πρέπει, λοιπόν, να δούμε τις προτεραιότητες. Είναι προφανές ότι όταν έχουμε 150 διαφορετικούς κινδύνους δεν μπορούμε να ασχοληθούμε με όλους. Άρα θα πρέπει να περιοριστούμε. Να περιοριστούμε σε κάτι το οποίο να είναι διαχειρίσιμο ανάλογα με τους πόρους

μας και προσπαθούμε προφανώς να αποφύγουμε μία κατάσταση, όπου ο λόγος τον οποίον θα αναπτύξουμε θα γίνεται ολοένα και πιο επιστημονικοφανής, ενώ στην πραγματικότητα η διαχείριση είναι τέχνη. Είναι ένα θέμα αξιολογικών κρίσεων.

Είναι προφανές ότι θα μείνουμε στο επίπεδο αξιολογικών κρίσεων, δεν υπάρχει κανένας υπολογιστής να πατάς ένα κουμπί και να σου μετράει τον κίνδυνο. Άρα ζητείται καλλιτεχνία στο θέμα αυτό. Και βέβαια αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρξει μια κοινή βάση σύγκρισης, κινδύνων εννοώ και μία βάση αντιδιαστολής και αντιπαράθεσης διαφορετικών ειδών κινδύνων και αυτό θα πρέπει να είναι κατανοητό σε κάθε επίπεδο του φορέα.

Με λίγο διαφορετική ορολογία συζητήθηκε ένα θέμα το οποίο είναι αρκετά ενδιαφέρον, το οποίο είναι η όρεξη για κίνδυνο, για ρίσκο αν θέλετε. Μπορείτε να το διατυπώσετε ως ανοχή στον κίνδυνο ή ικανότητα ελέγχου του κινδύνου. Υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα κινδύνων τα οποία μπορεί να αφορούν διαφορετικά κομμάτια της διοίκησης ή της εταιρείας. Στο σύνολο όμως αυτός ο φορέας ή αυτό το Υπουργείο ή αυτό το τμήμα μπορεί να αντέξει τόσο. Π.χ. θα έχετε υπερφόρτωση στην περίπτωση που τρέχει δύο προγράμματα μαζί μια Διαχειριστική Αρχή. Π.χ. εάν είναι δύο τα έργα τα οποία αναλάβει ένας εργολάβος ίσως θα ήταν πολύ βαρύ για την δομή που έχει.

Άρα, λοιπόν, ποιο είναι το ανεκτό επίπεδο χάους στη δική σας δημόσια διοίκηση; Αυτό είναι το ερώτημα. Λεπτομερέστερα βέβαια θα δούμε την συγκεκριμένη διαχειριστική ικανότητα αποδοχής των κινδύνων, δηλαδή κατά πόσον ο άλλος αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο, τον ελέγχει πια νοητικά και αποφασίζει έχοντας ταξινομήσει βάσει των προτεραιοτήτων που είπαμε προηγουμένως το τι θα κάνει.

Υπάρχει δυνατότητα μεταφοράς μέρους του κινδύνου, μέσω ασφάλειας, μέσω υπεργολαβίας, μέσω ανάθεσης, οτιδήποτε. Πως τον ανεχόμαστε τον κίνδυνο; Πως τον θεραπεύουμε; Πως τον αποκλείουμε ενδεχομένως; Σε κάποιες περιπτώσεις όταν έχουμε ένα έργο π.χ. όπου δεν είναι πρωτεύον μέσα σε ένα πρόγραμμα και ο κίνδυνος είναι πολύ υψηλός,

Υπάρχουν, λοιπόν, διαφορετικοί τρόποι αντιμετώπισης. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι κατ'ουσίαν οποιαδήποτε ενέργεια, οποιαδήποτε διαδικασία, οποιαδήποτε προσπάθεια η οποία αναλαμβάνεται, έτσι ώστε να

βελτιώσουμε τον βαθμό βεβαιότητας ενός παραδοτέου, ενός αποτελέσματος. Όσο πιο κοντά είμαστε στη βεβαιότητα τόσο ελαχιστοποιείται η έννοια του κινδύνου. Υπ’ αυτήν ακριβώς την έννοια δεν μιλάμε για εκμηδενισμό των κινδύνων, ότι δεν είναι αυτό το ζητούμενο.

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα τα οποία μπορούν να συζητηθούν όταν συζητάμε για διαχείριση κινδύνων από τη στιγμή που υπάρχει μια διαδικασία, όπου συζητείται και αντιμετωπίζεται το θέμα της διαχείρισης κινδύνων, είναι να έχουμε ένα σύστημα το οποίο να παράγει πληροφορίες με εκθέσεις, με πίνακες, με στοιχεία, όπου να μπορούμε να βασιστούμε, ώστε να μπορέσουμε πραγματικά να διαχειριστούμε τους κινδύνους.

Άρα λοιπόν χρειαζόμαστε τέτοια συστήματα. Πολύ σημαντικό το να εντοπίσουμε ποιος είναι ο κίνδυνος, πολύ σημαντικό τώρα να τον αναλύσουμε λεπτομερώς. Η πολιτική ηγεσία όμως ή αν θέλετε η Γενική Διεύθυνση ενδιαφέρεται για 4-5 συγκεκριμένα ξεκάθαρα και βασικά πράγματα και αυτό σημαίνει συνεπώς να υπάρξει ένα σύστημα απεικόνισης της κατάστασης.

Στα απεικονιστικά αυτά συστήματα έχουμε μία πυραμιδοειδή μορφή όπου η εκχώρηση γίνεται από επίπεδο σε επίπεδο και ανά περίοδο, τη μια φορά ένα μήνα, την άλλη φορά έξι μήνες, την άλλη φορά ένα χρόνο. Απεικονίζεται η κατάσταση, έτσι ώστε να μπορέσει να ληφθεί η ανάλογη απόφαση στο ενδεδειγμένο επίπεδο και βέβαια υπάρχουν και άλλοι φορείς όπως είπα προηγουμένως εξωτερικοί, οι οποίοι έρχονται με έναν υποβοηθητικό ρόλο, διότι έχουν ίσως να πουν κάτι, με μία διαφορετική οπτική γωνία σε σχέση με την απόδοση της λειτουργίας, την ποιότητα της διοίκησης, της διαχείρισης και την ποιότητα της διαχείρισης των κινδύνων.

Πρέπει, λοιπόν, να είναι εύλογη η ασφάλεια και κυρίως θα πρέπει να βασίζεται πάνω σε συγκεκριμένα στοιχεία. Και φτάνω στην τελική φάση αυτής αν θέλετε της γενικής παρουσίασης των φάσεων κλειδιά. Το πρώτο πράγμα είναι η έννοια της διαχείρισης των κινδύνων να μην νοείται σαν κάτι το οποίο είναι ξεχωριστό, αποκομμένο. Κάποιος δηλαδή στο γραφείο, στο βάθος του διαδρόμου που έχει αναλάβει δήθεν την διαχείριση κινδύνων. Πρέπει να είναι κάτι ενσωματωμένο μέσα στον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, διότι αφορά όπως είπαμε την διαχείριση.

Το δεύτερο στοιχείο είναι ότι οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να είναι επικαιροποιημένες. Επιτρέψτε μου τον νεολογισμό, με την έννοια του ότι θα πρέπει βεβαίως να αντανakλούν την πραγματική και ουσιαστική κατάσταση, στην οποία ευρίσκεται η διοίκηση και η κατάσταση για το πρόγραμμα το οποίο διαχειρίζεται.

Άρα σε επίπεδο εσωτερικού ελέγχου λέμε ότι υπάρχει μία ετήσια δήλωση ότι έχει πραγματικά προβεί το Υπουργείο σε μία ανάλυση του όλου συστήματος εσωτερικού ελέγχου και στο πλαίσιο της συμβάσεως που λέγαμε προηγουμένως υπογράφηκε μία δήλωση που λει ότι αναλαμβάνω την ευθύνη αυτών των ελέγχων, αναλαμβάνω την ευθύνη αυτής της διαχείρισης και αναλαμβάνω την ευθύνη να δω πως γίνεται η διαχείριση κινδύνου. Είναι αυτό που λέγαμε προηγουμένως υπό την έννοια ότι κάποιος είναι υπόλογος, κάποιος είναι υπεύθυνος και αυτή η δήλωση αν θέλετε επικεντρώνει την προσοχή μας στο κομμάτι του Γενικού Γραμματέα π.χ., του Γενικού Διευθυντή ενός Υπουργείου, ο οποίος θα πρέπει να έχει γνώση της καταστάσεως, θα πρέπει να προσυπογράφει την παρούσα κατάσταση και να δηλώνει ότι ξέρει τι συμβαίνει.

Η διαχείριση κινδύνων προφανώς είναι θέμα όλων των επιπέδων, αλλά όχι μόνο των ανωτάτων κλιμακίων. Νομίζω ότι αν δεν υπάρχει βέβαια μία δήλωση από πλευράς αυτών των ανωτάτων κλιμακίων θα ήταν πολύ πιο δύσκολο στα χαμηλότερα κλιμάκια να διατηρήσουμε αυτή την ενέργεια και αυτή την ορμή που απαιτείται για να μπορέσει να υπάρξει μια ουσιαστική διαχείριση.

Και ως προς το χρονοδιάγραμμα. Η χρήση 2001-2002 ήταν η πρώτη όπου απεδείχθη αυτή η δήλωση με την πλήρη της έννοια και αρχίζουν σιγά-σιγά να παράγονται οι πρώτες αυτές ετήσιες δηλώσεις. Είναι προφανές ότι πρόκειται για ένα πολύ μεγάλο βήμα μπροστά με μία σαφέστατη εξέλιξη και έχουμε άλλα δύο χρόνια αν θέλετε, ώστε στα Υπουργεία να ενσωματωθούν όλες αυτές οι διαδικασίες. Θεωρήσαμε ότι αν ζητούσαμε με την μία να εισαχθούν αυτές οι διαδικασίες θα ήταν προφανώς πιο ανεκτική η κατάσταση.

Είπαμε, λοιπόν, προκειμένου να κινηθούμε με αυτή την μέθοδο θα ήταν καλύτερα να αφήσουμε λίγο χρόνο, έτσι ώστε να γίνει καλώς κατανοητή η όλη διαδικασία, η όλη φιλοσοφία και να αφήσουμε δύο χρόνια πλήρη, έως ότου πραγματικά απαιτήσουμε κάποια αποτελέσματα. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ και κλείνω εδώ, υπενθυμίζοντας ότι θα βρείτε σε αυτή την τελευταία διαφάνεια τηλέφωνο, fax και ηλεκτρονική διεύθυνση προσωπική, οτιδήποτε θέλετε είμαι

στη διάθεσή σας. Έχουμε και την Πορτοκαλί Βίβλο στην διεύθυνση, στην ιστοσελίδα του Υπουργείου μας, είστε βεβαίως πάντοτε καλοδεχούμενοι. Ευχαριστώ πάρα πολύ.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Και εμείς σας ευχαριστούμε και παρακαλώ τον κ.Κοκ να πάρει το λόγο.

### **Παράδειγμα Κάτω Χωρών**

**Η.ΚΟΚ:** Καλό σας απόγευμα. Σήμερα το πρωί συζητούσα με διάφορους Έλληνες φίλους και κατάλαβα ότι εσείς στην προσωπική σας ζωή είστε άριστοι στη διαχείριση κινδύνων, διότι οι στατιστικές λένε ότι οι Έλληνες ζούνε περισσότερο από τους υπόλοιπους Ευρωπαίους. Άρα λοιπόν εμείς εδώ ερχόμαστε ως μαθητευόμενοι κατ’ ουσίαν.

Έχω ξεκινήσει ως ειδικός αυτών των θεμάτων στο χρηματοοικονομικό επίπεδο, άρα η δουλειά μου είναι ακριβώς η διαχείριση κινδύνων, γιατί στον τραπεζικό και χρηματοοικονομικό τομέα είναι προφανές ότι θα πρέπει κανείς να είναι όσο το δυνατόν πιο συστηματικός γίνεται. Δεν μπορεί να ξεκινήσει κανείς να ελέγχει με οποιονδήποτε τρόπο, άρα είναι πολύ οργανωμένα τα πράγματα. Ορίζουμε σαφέστατα ποιοι είναι οι κίνδυνοι, ειδάλλως δεν ξεκινάμε τον έλεγχο, τι να ελέγξει κανείς εξάλλου;

Υπάρχει ο έλεγχος των μηχανογραφικών συστημάτων. Έχω δουλέψει για Τράπεζα ως εκ τούτου έχω δει τεράστιες εφαρμογές αν θέλετε, πάρα πολύ περίπλοκες εφαρμογές μηχανογράφησης και πληροφορικής και με όλη αυτή την πείρα και στον ιδιωτικό τομέα έχω μία αρκετά μεγάλη πείρα στην διαχείριση κινδύνων και μπορώ να πάρω σαν παράδειγμα την «Βάζαν Bank», όπου όπως θυμόσαστε εκεί ο κίνδυνος επιβεβαιώθηκε, διότι έκλεισε η Τράπεζα και εκεί είναι σαφές ότι το πρόβλημα ήταν ένα πρόβλημα επικάλυψης αρμοδιοτήτων και καθηκόντων κατ’ ουσίαν.

Άρα και στα Διαρθρωτικά Ταμεία νομίζω ότι το βασικό ζήτημα είναι ακριβώς πως επιμερίζονται οι ευθύνες, έτσι ώστε να είναι κανείς υπόλογος σε έναν τομέα, χωρίς να είναι και σε άλλον έναν, όπου τελικά καταντάει ελεγκτής του εαυτού του. Και το δεύτερο είναι τα στοιχεία, άρα και η μηχανογράφηση και η πληροφορική.

Στο επίπεδο της δικής μας διοικήσεως έχουμε εφαρμογές αν θέλετε και εξυπηρέτησης του κοινού και εξυπηρέτησης της διοίκησης αυτής καθαυτής, όπου μέσω του διαδικτύου προσπαθούμε ολοένα και περισσότερο να περάσουμε τις υπηρεσίες προς το κοινό και μένει πίσω η κλασική δομή της δημόσιας διοίκησης μέσω των Υπουργείων. Όταν ξεκινάμε, λοιπόν, μια διαδικασία θα πρέπει να ορίσουμε τους συγκεκριμένους κινδύνους, οι οποίοι φαίνονται και μετά έχοντας δει αυτούς τους κινδύνους πρέπει να δούμε την μεθοδολογία υλοποίησης έργων, ανάλογα με την κάθε Γενική Διεύθυνση Επιτροπής στο κάθε πρόγραμμα.

Επανερχόμενος, λοιπόν, στη δική μας εμπειρία, αυτό το οποίο κάναμε ήταν ότι αναλύσαμε κάθε διαδικασία. Πήραμε κάποιες διαδικασίες που θεωρήσαμε ότι ήταν σημαντικές για μας και είδαμε ότι σε αυτή τη διαδικασία υπάρχει αυτός ο κίνδυνος. Μετά είδαμε ποιος ήταν ο λόγος αυτού του κινδύνου. Γιατί υπάρχει αυτός ο κίνδυνος;

Έλεγα, λοιπόν, ότι έχοντας κάνει αυτή την ανάλυση καταλήγουμε σε μία κατάσταση η οποία είναι θετική, διότι τελικά όλοι θέλουνε να έχουνε μια τέτοια επίγνωση των κινδύνων και έτσι δημιουργούμε κάποια συγκεκριμένα εργαλεία, όπου όταν έχουμε π.χ. σωστά χρηματοοικονομικά εργαλεία είναι σαφές ότι όσο ελέγχουμε τον κίνδυνο τόσο πιο αξιόπιστοι είμαστε και άρα τόσο πιο οικονομικά μπορούμε να διαχειριστούμε τα προγράμματά μας. Π.χ. μία χώρα η οποία έχει τριπλό Α στην πιστοληπτική της ικανότητα ή μία Τράπεζα παίρνει φθηνότερα χρήματα από μία χώρα η οποία έχει βαθμό Β.

Εργάζομαι για το Υπουργείο Οικονομικών όπως είπα προηγουμένως και αυτό το οποίο έχουμε είναι η διαχείριση βέβαια των χρηματοροών για όλα τα Υπουργεία, επιτόκια, φόρους, όλα αυτά περνάνε μέσα στο πλαίσιο το οποίο πρέπει να επεξεργαστούμε με μία δομή 20 χιλιάδων ανθρώπων. Ξέρετε ότι ο κ.Ντούζεμπεργκ ήταν Υπουργός Οικονομικών στη χώρα μου πριν από δυο χρόνια, ο νυν Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Τραπεζής.

Έλεγα, λοιπόν, ότι εδώ έχουμε το τι κάνουμε στο δικό μου το τμήμα. Προσπαθούμε όσο το δυνατόν περισσότερο να προσφέρουμε συμβουλευτικές υπηρεσίες στις υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου των άλλων Υπουργείων, με όλα αυτά τα εργαλεία τα οποία βλέπετε στη διαφάνεια, το οποίο σημαίνει ότι έχουμε τη δυνατότητα να έχουμε στοιχεία από όλα τα Υπουργεία, πράγμα το οποίο μας δίνει την ικανότητα να συγκρίνουμε μεταξύ των

Υπουργείων, πράγμα το οποίο απέβη ιδιαίτερα χρήσιμο και νομίζω ότι η δημόσια διοίκηση άρχισε να καταλαβαίνει την χρησιμότητα αυτών των συγκρίσεων, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι μπορούμε και να συντονίσουμε κάποιους ελέγχους, π.χ. για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Η διαχείριση κινδύνων στη δημόσια διοίκηση στις Κάτω Χώρες είναι ακόμη στις αρχές της. Υπήρχε βέβαια η γενική λογική απλώς τώρα τα πράγματα γίνονται ρητά, καταγράφονται και οργανώνονται. Σε όλο το επίπεδο της δημόσιας διοίκησης υπάρχει ηυξημένη απαίτηση διαφάνειας και ορθής διαχείρισης, πράγμα το οποίο ολοένα και περισσότερο καθιστά εύλογο και προφανές και για μένα το τι κάνει η δημόσια διοίκηση, πράγμα το οποίο δεν ήταν προφανές παλαιότερα.

Άρα συνεπώς είναι πολύ πιο εύκολο να διατυπωθούν στόχοι και να συνδεθούν με τα μέσα. Επίσης κάθε Υπουργείο προβαίνει σε μία δήλωση κατόπιν αυτοαξιολόγησης και ελέγχου, το οποίο συμβαίνει και σε μας βεβαίως και στο Υπουργείο Οικονομικών, το οποίο αν θέλετε απαντά στο ερώτημα του κατά πόσον καλό είναι να υπάρχει μία ουσιαστική δέσμευση για την διαχείριση κινδύνων, διότι αυτή η δέσμευση τώρα αναλαμβάνεται σε πολιτικό επίπεδο. Ακολουθούμε ολοένα και περισσότερο πρότυπα του ιδιωτικού τομέα με ισολογισμούς κτλ., το οποίο σημαίνει ότι έχουμε τη δυνατότητα πλέον σύγκρισης στοιχείων κόστους και αυτή η σύγκριση μας επιτρέπει πολύ καλύτερα να αποφασίσουμε κατά πόσον θα χειριστούμε κάτι εσωτερικά ή κατά πόσον θα το αναθέσουμε στον ιδιωτικό τομέα.

Επίσης υπάρχουν φορείς οι οποίοι τελούν υπό την αιγίδα Υπουργείων. Υπάρχουν «θυγατρικές» Υπουργείων όπως τις λέμε ορισμένες φορές. Είναι σαφές ότι η γένεση και η εξέλιξη όλων αυτών πρέπει να απαντά και σε μία ανάγκη και σε κάποιους στόχους και σε κάποιους πόρους, αλλά και στην δυνατότητα της διαχείρισης των εγγενών κινδύνων που συνεπάγεται η δημιουργία αυτών των φορέων. Άρα όλα αυτά τα στοιχεία και η συγκρισιμότητα που προκύπτει αν θέλετε από την δουλειά μας βοηθάμε όλους σε τέτοιου είδους αποφάσεις.

Αριστερά βλέπουμε την διαχείριση κινδύνων. Αυτό, λοιπόν, το οποίο προσπαθούμε να κάνουμε εκ των προτέρων είναι ότι ζητάμε και συζητάμε με κάθε κομμάτι της διοίκησης να κατανοήσει την ύπαρξη κινδύνων, να τους εντοπίσει και να κατανοήσει τη λογική της διαχείρισής των. Γιατί είναι σαφές ότι

αυτή καθεαυτή η έννοια της διαχείρισης κινδύνων είναι καινοτομία για τη δημόσια διοίκηση.

Μάθαμε να δουλεύουμε με δείκτες, μάθαμε να δουλεύουμε με στόχους, πράγματα τα οποία ήσαν καινοτομία κάποια στιγμή και τώρα άρχισαν να γίνονται κτήμα δημόσιας διοίκησης. Έτσι συμβαίνει τώρα με την διαχείριση κινδύνων. Πριν από λίγο καιρό απελήφθη η Γενική Διεύθυνση του Ολλανδικού ΟΣΕ διότι δεν παρουσίασαν ποσοτικούς δείκτες. Είχε τεθεί ως προδιαγραφή από το Υπουργείο Μεταφορών ότι 80% των σιδηροδρομικών συρμών θα πρέπει να φθάνουν και να φεύγουνε εγκαίρως, δεν πέτυχαν αυτό τον στόχο, πήραν πόδι.

Νομίζω ότι όλα αυτά όταν γίνονται τόσο ξεκάθαρα και τόσο διαφανή αλλάζουνε τον τρόπο προσέγγισης ανθρώπων, οι οποίοι σκεφτόντουσαν εκ μακρών ως κλασικοί δημόσιοι υπάλληλοι με την έννοια της μονιμότητας και της αμετακινήσιμης. Αυτά λοιπόν αλλάζουν την φιλοσοφία και την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης.

Στην κάρτα δεξιά γωνία αναφέρεται το αποτέλεσμα του ελέγχου. Το πάλοι ποτέ ο έλεγχος ήτανε σαφώς πιο χρηματοοικονομικός. Τώρα είναι και πιο πολύ διαδικαστικός, επί της ουσίας. Πως γίνονται τα πράγματα δηλαδή; Και αποδεικνύεται για άλλη μια φορά ότι είναι πολύ χρήσιμα αυτά, διότι υπάρχει βεβαίως και ο Εθνικός Ελεγκτικός Οργανισμός όπου εκεί υπάρχει μία επεξεργασία, αν θέλετε, της μεθοδολογίας και όλα αυτά αρχίζουν ήδη να δείχνουν κάποια θετικά αποτελέσματα.

Αυτή είναι η δουλειά που κάνω τώρα, που εξηγεί την επαφή μου με τις Βρυξέλλες. Το Υπουργείο Οικονομικών μας λειτουργεί, αν θέλετε, σαν μια Τράπεζα για τον δημόσιο τομέα. Έχουμε εκατομμύρια λογαριασμούς και βεβαίως υπάρχει ένα θέμα ελέγχου. Ξεκινήσαμε, λοιπόν, από τους κινδύνους. Πως το αντιμετωπίσαμε; Είδαμε τις διαδικασίες που έχουμε, είδαμε τους στόχους. Π.χ. πληρωμές, η υλοποίηση μιας δαπάνης, να στείλουμε κάποια λεφτά σε ένα Υπουργείο και όλα αυτά τα γράψαμε σε ένα πίνακα ροών.

Κατόπιν είπαμε ότι θα πρέπει να υπάρχει μία συγκεκριμένη διαδικασία για το κάθε ένα από αυτά τα πράγματα, κάθε διαδικασία να έχει έναν κίνδυνο, ποιος είναι αυτός ο κίνδυνος. Εδώ λοιπόν υπάρχει ένα πεδίο εκμετάλλευσης της εμπειρίας από τον ιδιωτικό τομέα και ορίζουμε κατά αυτό τον τρόπο τους κινδύνους.

Κατόπιν λαμβάνουμε υπόψιν μας τις ισχύουσες διατάξεις, π.χ. σε χρηματοοικονομικό επίπεδο, ποια είναι τα πράγματα τα οποία πρέπει να γίνονται, τα οποία αν δεν γίνουν δεν θα είναι επιλέξιμη η δαπάνη, θα έχουμε κάποιο πρόβλημα με το Λογιστήριο του Κράτους κτλ. Άρα το θέμα είναι ότι ζήτησε το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους να γίνει μία μελέτη από την Ελεγκτική Αρχή, η οποία απήντησε ότι όσο δεν έχουμε αρκετά στοιχεία και δεν έχουμε προδιαγραφές δεν μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο πλήρως για όλα τα Υπουργεία. Εξ ου λοιπόν και ξεκινήσαμε τη δουλειά μας και ως το τέλος του έτους θα έχουμε εκπονήσει μια σειρά πλαισίων διαχείρισης κινδύνων και άρα ελέγχων, λαμβάνοντας υπόψιν ποιες είναι οι πραγματικές διαδικασίες.

Όταν επανέλθουμε, λοιπόν, στο παράδειγμα της «Βαζέμπενξ» αυτό το οποίο είχε συμβεί ήτανε ότι η Γενική Διεύθυνση δεν είχε καταλάβει τελικά σε τι μεταφραζόταν οι διαδικασίες που είχανε, γιατί τι κάνανε; Στέλνανε κάποια λεφτά στη Σιγκαπούρη από το Λονδίνο και από τη στιγμή που φτάνανε στην Σιγκαπούρη δεν ξέρανε τι γινόντουσαν, βλέπανε μόνον τα αποτελέσματα της διαχείρισης στη Σιγκαπούρη. Αυτό όμως ήτανε λάθος διαχείριση. Υπ’ αυτή την έννοια, λοιπόν, λέμε ότι σε περίπτωση που έχουμε ένα τέτοιο παράδειγμα εντοπίζουμε ότι στην Σιγκαπούρη έχουμε μία πηγή κινδύνου, όχι απλά μία πηγή ζημιών ή κερδών.

Αυτό το οποίο έχει πάρα πολύ μεγάλη σημασία επίσης για την ολλανδική δημόσια διοίκηση είναι αυτή η αλλαγή φιλοσοφίας, η οποία επέρχεται, γιατί όταν μιλάμε για ελεγκτές κλασικού τύπου, έρχονται οι άνθρωποι με ένα κώδικα, με μία σειρά διατάξεων και τελειώνει η ιστορία. Εδώ αλλάζει η οπτική γωνία. Δεν είναι θέμα το να πάρουμε την σχετική νομοθεσία, χρειάζεται χρόνο κανείς για να μπορέσει να διατυπώσει τις διαδικασίες, για να τις εξηγήσει, να τις καταλάβει, να τις σκεφτεί, να σκεφτεί πως συνδυάζονται.

Χρειάζεται χρόνος, χρειάζεται έξω μάτι, χρειάζεται μέσα μάτι και πιστεύω ότι αν έχουμε διαχείριση κινδύνων σε όλα τα Υπουργεία είναι σαφές ότι και θα μειωθεί η γραφειοκρατία και θα βελτιωθεί η αξιοπιστία και η συγκρισιμότητα νομίζω ότι θα αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό βήμα προς τα εμπρός.

Θα ήθελα, λοιπόν, να θέσω μερικά ερωτήματα κατ’ ουσίαν, που αφορούν τον ορισμό των αρμοδιοτήτων. Είναι σαφές ότι αν δεν υπάρχει

σωστός επιμερισμός ευθυνών αυτό είναι μία σημαντικότερη πηγή προβλημάτων, όταν βλέπετε τα έργα, όταν βλέπετε διαδικασίες, προσέξτε τον επιμερισμό ευθυνών και δείτε το ως ένα διάγραμμα ροών, κινήσεων, βημάτων, αποφάσεων νομικών πράξεων σημείο προς σημείο. Μπορούμε να μειώσουμε τον κίνδυνο εάν υπάρχει σωστός επιμερισμός ευθυνών.

Με την διαχείριση κινδύνων μπορούμε επίσης να εκφέρουμε μία άποψη, μια γνώμη, μια αξιολόγηση για μία εταιρεία, για έναν φορέα, για ένα τμήμα της δημόσιας διοίκησης. Όπως έλεγα προηγουμένως εάν έχετε βαθμολόγηση πιστοληπτικής ικανότητας τρία Α σημαίνει απαραίτητως ότι διαχειρίζεστε τους κινδύνους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και νομίζω επίσης ότι στην διαχείριση κινδύνων το ζητούμενο είναι ότι ακριβώς συζητάμε σε ένα επίπεδο αβεβαιότητας και μία συμβουλή την οποία δίνω πάντα είναι πραγματικά να γίνει μία σωστή ανάλυση των κινδύνων, διότι τα πράγματα και τα προβλήματα εμφανίζονται από εκεί που δεν το περιμένουμε.

Σε μία Τράπεζα π.χ. η Τράπεζα έχει μία καρτέλα η οποία λει ποιο είναι το μέγιστο ποσό που μπορείτε να πάρετε από την αυτόματη μηχανή ή από το ταμείο. Εάν λοιπόν αλλάξει ένα μηδενικό και από διακόσιες χιλιάδες προσθέσουμε ένα μηδενικό μπορούν να γίνουν δύο εκατομμύρια, σημαίνει ότι βεβαίως ο κίνδυνος μεταβάλλεται εκθετικά και ένα τέτοιο μηδενικό σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να προστεθεί πάρα πολύ εύκολα. Δεν ξέρω αν είμαι αρκετά σαφής βέβαια, αν ναι αυτά είχα να σας πω, σας ευχαριστώ πάρα πολύ.

### **Συζήτηση επί της μεθοδολογίας της διαχείρισης κινδύνων**

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Λοιπόν ευχαριστούμε τον κ.Κοκ. Θα ξεκινήσουμε τώρα έναν σύντομο κύκλο συζήτησης με βάση κάποιες ερωτήσεις και επειδή διαπίστωση στην προηγούμενη φάση έτσι μια δυστοκία εκ μέρους του κοινού θα κάνω εγώ την σέντρα στο κομμάτι αυτό και θα ήθελα απευθυνόμενος σε όλους τους ομιλητές, αλλά το εξειδικεύω λίγο στον κ. Butler, για να πω τα εξής και να ρωτήσω: ξεκινάω αυτό που θέλω να ρωτήσω από μία διαπίστωση την οποία θα ήθελα να σχολιαστεί αν είναι σωστή η διαπίστωσή μου ή όχι.

Η διαπίστωση με λίγα λόγια είναι η εξής: παρόλο που έγινε έτσι και γίνεται μία προσπάθεια να διαφοροποιήσουμε το τι σημαίνει audit, το τι σημαίνει έλεγχος, το τι σημαίνει διάφορα εργαλεία, τελικά η αίσθησή μου είναι ακούγοντας όλους τους ομιλητές ότι σε ένα σύστημα με το οποίο προσπαθούμε

να ελαχιστοποιήσουμε τους κινδύνους της διαχείρισης συνολικά όλα αυτά τα πράγματα υπάρχουν, συνυπάρχουν, είναι παράλληλα και λειτουργούν ταυτόχρονα. Αυτή είναι η μία διαπίστωση – ερώτημα αν πράγματι έτσι είναι.

Το δεύτερο είναι το εξής: πριν από 5-6 χρόνια στην Ελλάδα στο Δεύτερο Κοινοτικό Πλαίσιο πριν ακόμα υπάρχουν όλα αυτά αποφασίσαμε στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας, το οποίο έτσι για να βοηθήσω λίγο τους καλεσμένους μας είναι αν θέλετε το κέντρο που ελέγχει την εφαρμογή του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, κάθε μήνα αποφασίσαμε να έχουμε κάθε μήνα από όλα τα προγράμματα όλης της χώρας έναν πίνακα που με δέκα στήλες, δώδεκα, οκτώ απεικονιζόταν η πρόοδος του κάθε προγράμματος. Τι είχε και τι έπρεπε να κάνει, τι έκανε, τι συμβατικές υποχρεώσεις είχε, τι υπέγραψε και ούτω καθεξής.

Όταν λοιπόν ερχόντουσαν αυτές οι πληροφορίες στο Υπουργείο βλέπαμε ότι ένα πρόγραμμα περιφερειακό ή ένα πρόγραμμα τομεακό σε κάποια σημεία δεν πήγαινε καλά. Καλούσαμε, λοιπόν, το πρόγραμμα, καθόμασταν κάτω, βρίσκαμε τις αιτίες, παίρναμε κάποια μέτρα και μετά από μερικούς μήνες το πρόγραμμα αυτό πήγαινε καλά. Το ερώτημά μου: αυτό είναι μέρος διαχείρισης κινδύνων;

Αυτή η προσέγγιση στη συνέχεια αναπτύχθηκε και έγινε πολύ πληρέστερη με το MIS, όπου πλέον όλη αυτή η πληροφόρηση στην οποία αναφερθήκατε όλοι οι ομιλητές, ως αναγκαία προϋπόθεση για να μπορείς να ελαχιστοποιήσεις τον κίνδυνο γίνεται πολύ πιο συστηματικά. Είναι κατά συνέπεια η λειτουργία του MIS πέραν των άλλων βασικό εργαλείο πρόβλεψης και κατά συνέπεια θεραπείας ελαχιστοποίησης των κινδύνων διαχείρισης;

Αναφέρθηκε ο κ. Butler σε μια σειρά από Επιθεωρήσεις που υπάρχουν στο δικό του παράδειγμα, π.χ. Επιθεώρηση για τα σχολεία, όπου σημείωσα κατά λέξη ελέγχθηκε η απόδοση της σχολής ενός πανεπιστημίου. Το ερώτημα είναι πέρα προφανώς από τον έλεγχο για τα παραστατικά, τα έσοδα, τα έξοδα, τους διαγωνισμούς η απόδοση σε μια ανάλυση κινδύνων μιας σχολής νομικής ή πολιτικών επιστημών από που, με ποιο τρόπο διαπιστώθηκε; Ποια είναι αυτή η απόδοση; Από την επάρκεια του επιστημονικού προσωπικού; Από το αν έχουμε πολλούς νομπελίστες καθηγητές; Εάν οι απόφοιτοι στη συνέχεια πήραν υψηλές θέσεις και ούτω καθεξής;

Στην Ελλάδα πριν από δύο-τρία χρόνια υπήρξε ένα αντίστοιχο με εκείνο το οποίο είπατε προηγουμένα ότι υπογράφετε μία δήλωση, μία σύμβαση. Οι Πρόεδροι των μεγάλων δημόσιων οργανισμών υπογράφουν μία σύμβαση με το Υπουργείο ότι θα εκτελέσουν στα επόμενα 3-4 χρόνια το Business Plan που έχει υιοθετηθεί από το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού. Αυτή η υπογραφή αποτελεί έναν τρόπο διαχείρισης, προσπάθεια ελαχιστοποίησης των κινδύνων από την διαχείριση του συγκεκριμένου;

Και τέλος αυτή η Πορτοκαλί η Βίβλος, το πορτοκαλί κείμενο και εδώ είναι μια έτσι κατά την άποψή μου κρίσιμη ερώτηση, είναι ένα κείμενο το οποίο καλείται να εφαρμόσει το Υπουργείο, κομμάτι του Υπουργείου, Τοπική Αυτοδιοίκηση, bodies που λετε στην Αγγλία, είναι δηλαδή οι διάφοροι δημόσιοι οργανισμοί απαντώντας σε καθένα από τα συγκεκριμένα βήματα τα οποία καθορίζει ή είναι ένα κείμενο στο οποίο κατά συστηματικό τρόπο έχουν καταγραφεί συγκεκριμένα πράγματα τα οποία γίνονται έτσι κι αλλιώς από διάφορες υπηρεσίες, από διάφορα υπουργεία και με αυτό τον τρόπο μπορεί κανένας να ξέρει ότι έχουμε στη διοίκηση, στα υπουργεία της Μεγάλης Βρετανίας π.χ. το ότι γίνεται μία ανάλυση του κατά πόσον έχουμε αρκετούς πτυχιούχους στο τάδε κομμάτι της διοίκησης που είναι αναγκαίοι.

Είναι δηλαδή ένας οδηγός ώστε η κάθε διοίκηση να το έχει ως σημείο αναφοράς για να εμπνέεται το τι πρέπει να κάνει, ώστε να προχωρήσει καλύτερα αυτή την ανάλυση του κινδύνου ή είναι ένα κείμενο υποχρεωτικής εφαρμογής που στη συνέχεια υπάρχει κάποιος που έρχεται να το ελέγξει εάν το έκανε η υπηρεσία του Υπουργείου ή ο φορέας. Είναι ένα σημαντικό ερώτημα, για μας σημαντικό μέσα σε όλη αυτή την προσπάθεια για να αντιληφθούμε τι γίνεται.

Λοιπόν, να μην συνεχίσω. Εγώ ήθελα αυτά τα δύο-τρία πράγματα σύντομα να έχουμε μία απάντηση, αλλά προτείνω εάν έχει ταυτόχρονα ο κ. Jakobsson κάτι έτσι γενικού ενδιαφέροντος, αλλά συγκεκριμένη ερώτηση να υποβληθεί και να δώσουμε αμέσως το λόγο σε εσάς. Λοιπόν, κ. Jakobsson έχετε κάτι που θα θέλατε σαν έναρξη της συζήτησης να βάλετε ή να δώσει ο κ. Butler κάποιες απαντήσεις σε αυτά τα οποία εγώ έβαλα και στη συνέχεια αμέσως να ακούσουμε από κάτω;

**P. JAKOBSSON:** Βασικά έχω ένα βασικό ερώτημα, το οποίο νομίζω ότι ίσως βοηθήσει την συζήτηση. Ακούσαμε εδώ ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο

χρησιμοποιούν ένα πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου και περιλαμβάνουν και την έννοια διαχείρισης κινδύνου σε αυτό το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Δηλαδή ο εσωτερικός έλεγχος εκεί είναι ευρύτερος.

Και επίσης ακούσαμε ότι στις Κάτω Χώρες χρησιμοποιούν και εκεί το μοντέλο CoSo και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επίσης χρησιμοποιεί ένα πλαίσιο, πλαίσιο το οποίο αν θέλετε βασίζεται στην αρχή του γενικού διευθυντού και περιλαμβάνει εκεί τη έννοια της διαχείρισης των κινδύνων πάλι μέσα στο μοντέλο CoSo.

Άρα το ερώτημα είναι το εξής: πιστεύετε ότι υπάρχει βάση για την διαχείριση κινδύνων και μία ανάγκη να μπουν τέτοια πλαίσια διοίκησης και οι αντίστοιχοι έλεγχοι και το βασικό πλαίσιο αν θέλετε στην ελληνική δημόσια διοίκηση, το οποίο ακριβώς θα χρησιμοποιήσετε για τους εσωτερικούς ελέγχους και τη διαχείριση κινδύνων μαζί; Θέλετε σαν ελληνική δημόσια διοίκηση να ξεκινήσετε αυτές τις μεθοδολογίες, αυτές τις διαδικασίες; Θέλετε να επεξεργαστείτε αυτή την μεθοδολογία και αυτές τις τεχνικές;

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Ο κ. Butler έχει το λόγο.

**C. BUTLER:** Ευχαριστώ. Θα προσπαθήσω να απαντήσω όσο το δυνατόν συντομότερα στα ερωτήματά σας. Στο πρώτο ερώτημα ως προς την σχέση μεταξύ ελέγχων, διατάξεων, επιθεωρήσεων και όλων αυτών των πραγμάτων, που όντως φαίνεται να λειτουργούν και λειτουργούν εν μέρει εκ παραλλήλου και ποια είναι η σχέση τους η άμεση με την διαχείριση κινδύνων.

Πιστεύω ότι όντως πρέπει να δούμε το πράγμα συνολικά, σφαιρικά. Να δούμε το πλαίσιο το γενικότερο της έννοιας του ελέγχου, του ελέγχου με την ευρεία έννοια του όρου και γι' αυτό ακριβώς το λόγο υπογράμμισα στην δική μου παρέμβαση την ανάγκη να ξεκινήσουμε από τους στόχους, ποιοι είναι οι στόχοι φορέα, ποιοι είναι οι στόχοι αυτής της δημόσιας διοίκησης, αυτού του υπουργείου, αυτής της υπηρεσίας.

Καθείς, λοιπόν, πρέπει να ξεκαθαρίσει τους στόχους στην υπηρεσία την οποία ευρίσκεται και πέραν αυτών των στόχων υπάρχουν κίνδυνοι, δηλαδή αβεβαιότητες. Αυτές τις αβεβαιότητες, αυτούς τους κινδύνους θα πρέπει να τους διαχειριστούμε αν θέλουμε να είμαστε αποτελεσματικοί. Πως διασφαλίζουμε την επίτευξη των στόχων; Ποιες είναι οι διαδικασίες ανάλυσης ελέγχου, μείωσης των κινδύνων;

Αυτό εξαρτάται από το είδος της υπηρεσίας, το μέγεθος του υπουργείου, το μέγεθος των κινδύνων. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τον όρο εσωτερικός έλεγχος, τη εννοία ενός πλαισίου, που ακριβώς περιγράφει όλες αυτές τις διαδικασίες μαζί, αυτό όμως που στην πράξη εμφανίζεται εξαρτάται πάντοτε από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ποιες είναι οι διαδικασίες, ποια είναι η κατανομή στη χώρα, ποια είναι η φύση της υπηρεσίας; Εκεί θα μπορέσουμε να καταλήξουμε σε συγκεκριμένα πράγματα, τα οποία θα είναι ο πραγματικός και ενδεδειγμένος έλεγχος.

Δεν προσπάθησα να διακρίνω τη διαχείριση κινδύνου από τον εσωτερικό έλεγχο. Θεωρώ ότι είναι οι δυο όψεις, αν θέλετε, του ίδιου νομίσματος. Από τη μία πλευρά έχουμε την προσπάθεια ανάλυσης κάποιων πραγμάτων τη εννοία του ελέγχου, από την άλλη πλευρά έχουμε την ανάλυση και τη διαχείριση του κινδύνου, αλλά τελικά ίσως μιλάμε για το ίδιο πράγμα. Τι προσπαθούμε να διασφαλίσουμε; Προσπαθούμε να διασφαλίσουμε ότι τα πράγματα πάνε καλά και προς την κατεύθυνση των στόχων μας, αυτός είναι και ο κοινός κρικός.

Θέσατε ένα ερώτημα σε σχέση με τα έργα, την υλοποίηση των έργων και πως εντοπίζουμε π.χ. ότι κάποια πράγματα δεν πάνε καλά και κατά πόσον αυτό είναι διαχείριση κινδύνων. Θα σας απαντήσω καταφατικά. Στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουμε βέβαια εκπονήσει ορισμένα εργαλεία μεθοδολογικά, πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τους κινδύνους που είναι εγγενείς στα έργα και δεν συζήτησα αυτά τα εργαλεία.

Στην Πορτοκαλί Βίβλο για άλλη μια φορά βρίσκουμε αν θέλετε κάποιες γενικές αρχές σε επίπεδο αξιωματικό. Από κει και πέρα υπάρχουνε συγκεκριμένα εργαλεία τα οποία επιτρέπουνε να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σε συγκεκριμένα πράγματα, τα οποία είναι εξειδικευμένα ανάλογα με το πρόγραμμα, το έργο κτλ. Κατ’ ουσίαν όμως νομίζω ότι υπάρχουν κάποιες αξιωματικές αρχές, οι οποίες ισχύουν για όλα τα επίπεδα.

Ρωτήσατε επίσης το θέμα της αξιολόγησης, ας πούμε, ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος και ορθώς θέσατε τον target του τύπου των ήλων. Πως μπορούμε να προβούμε σε ποσοτική κατ’ ουσίαν αξιολόγηση μίας κατάστασης, η οποία είναι εγγενώς ποιοτική; Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου βεβαίως και έχετε δίκιο, ότι εδώ είναι το πρόβλημα. Αυτή είναι η

δυσκολία και εξ’ ου και ανέφερα και στην παρέμβασή μου ότι έχουν τεθεί πολλές επικρίσεις, αυτοί οι φορείς στο Ηνωμένο Βασίλειο, ότι οι καθηγητές γινόντουσαν έξαλλοι κάθε φορά, ότι υπήρξαν αντιστάσεις, ποιος θα έρθει εδώ να μας ελέγξει, η αυτονομία, το ένα, το άλλο.

Το κλειδί, λοιπόν, για να μπορέσουν όλα αυτά να λειτουργήσουν είναι για άλλη μια φορά ο όρος προδιαγραφή. Υπάρχουν κάποιες προδιαγραφές, μια κοινή γλώσσα; Πράγματα δηλαδή τα οποία και χρηματοοικονομικά και εκπαιδευτικά και σε επίπεδο διαχείρισης κινδύνων και σε όποιο άλλο επίπεδο μπορούν να είναι αυτό το αξιωματικό επίπεδο, το γενικό, το οποίο θα μας επιτρέψει να έχουμε μια κοινή γλώσσα και να δουλέψουμε; Διότι θα το συνδυάσουμε μετά με τους στόχους, που είναι το άλλο βασικό κομμάτι, αν θέλετε, της διαδικασίας και παντρεύοντας αυτά τα δύο θα βγει κάθε φορά το εξειδικευμένο κοκτέιλ.

Δεν πρέπει ούτε να τους αφήνουμε τον καθένα μόνο του, ούτε από την άλλη πλευρά με αξιολογικές κρίσεις να λέμε ο ένας κάνει καλά τη δουλειά του, ο άλλος κάνει κακά τη δουλειά του. Και καλό παράδειγμα νομίζω έχει ο τομέας της υγείας σε μας, διότι εκεί οι προδιαγραφές της υγειονομικής περιθάλψεως έχουνε πραγματικά αποτελέσει αντικείμενο εις βάθους δουλειάς του ιατρικού επαγγέλματος και υπ’ αυτή την έννοια πλέον έχουμε προδιαγραφές σε αυτό τον τομέα.

Πολύ-πολύ γρήγορα για την Πορτοκαλί Βίβλο, το τελευταίο που είπατε, είναι ακριβώς όπως το περιγράψατε. Είναι όχι κάτι το υποχρεωτικό, είναι κατευθυντήριες γραμμές. Αυτό το οποίο είναι υποχρεωτικό είναι η δήλωση. Θέλουμε μία δήλωση ως προς την ύπαρξη και τον τρόπο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Όλα τα άλλα είναι κατευθυντήριες γραμμές.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Ευχαριστώ. Παρακαλώ η κα Ζεμπελιάδου έχει το λόγο για μία σύντομη ερώτηση.

**Γ.ΖΕΜΠΕΛΙΑΔΟΥ:** Ευχαριστώ. Είμαι η Προϊστάμενη της Διαχειριστικής Αρχής στην Δυτική Μακεδονία. Θέλω να πω ότι αν ξεκινούσαμε, αν το σεμινάριο αυτό γινόταν όταν ξεκινούσαν οι Διαχειριστικές Αρχές τότε πραγματικά θα είχαμε την αίσθηση ότι είχαμε μπροστά μας ένα πάρα πολύ χρήσιμο εργαλείο, με το οποίο θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε εύκολα κινδύνους και να δώσουμε λύσεις με ασφάλεια.

Σήμερα με την εμπειρία που έχουμε από αυτό το διάστημα της λειτουργίας μας βλέπουμε ότι οι Διαχειριστές Αρχές και η λειτουργία τους, η διαχείριση δηλαδή των προγραμμάτων έχουν τόσες ιδιαιτερότητες που οποιοδήποτε σύστημα πήγαινε να εφαρμοστεί χωρίς επεξεργασία θα αποτύχαινε. Νομίζω, λοιπόν, ότι παρότι πήραμε πολύ χρήσιμες οδηγίες για την μεθοδολογία εφαρμογής κάποιων συστημάτων δεν έχουμε ένα συγκεκριμένο τρόπο για να εφαρμόσουμε αυτά τα συστήματα στα συγκεκριμένα προβλήματα που εμείς αντιμετωπίζουμε.

Ένα παράδειγμα που είπε ο κ.Μανωλεδάκης για 10 κινδύνους, ότι δεν πρέπει οι κίνδυνοι να είναι πάνω από δέκα, εμείς θα μπορούσαμε να απαριθμήσουμε 110. Οι λύσεις πρέπει να είναι άμεσες, δεν μπορούν να μετατοπιστούν, ούτε να υπάρχει ανοχή. Άρα λοιπόν πρέπει να έχουμε ένα σύστημα στα χέρια μας, το οποίο να μπορεί να εφαρμοστεί για τα δικά μας προβλήματα.

Το ερώτημα είναι αν θα μπορούσε να γίνει κάποια επεξεργασία από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε συνεργασία με το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών για να έχουμε ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνου, το οποίο θα προέλθει και από επεξεργασία στοιχείων από κάτω προς τα άνω, δηλαδή από στοιχεία που θα δώσουν οι ίδιες οι Διαχειριστικές Αρχές, για να μπορεί να είναι εφαρμόσιμο στις Διαχειριστικές Αρχές, το οποίο σύστημα βέβαια θα πάρει υπόψιν του αυτό που ήδη έχουμε και λειτουργούμε. Έχουμε ένα σχέδιο συστήματος ποιότητας ελέγχου. Πως αυτό, λοιπόν, θα μπορέσει να ενσωματωθεί σε ένα καινούργιο σχέδιο διαχείρισης κινδύνου, με το δεδομένο ότι οι Διαχειριστικές Αρχές πρέπει να έχουν διαχείριση κινδύνου εξωτερικής λειτουργίας τους, εσωτερικής λειτουργίας ως προς τον τελικό δικαιούχο, ως προς την πράξη και ως προς τους αναδόχους των έργων τελικά.

Το ερώτημα είναι αν έχουν εφαρμοστεί παρόμοια συστήματα σε άλλες Διαχειριστικές Αρχές κατά την διαδικασία του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης σε άλλες χώρες, πόσο χρόνο θέλει για να εξειδικευτεί ένα τέτοιο σχέδιο, πόσοι άνθρωποι χρειάζονται για να το τρέξουν αυτό το σχέδιο και πόσο χρόνο θα απαιτήσει η εφαρμογή του. Ευχαριστώ.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Άλλη ερώτηση; Παρακαλώ ποιος θα απαντήσει; Παρόλα αυτά σας έκανε μια πρόκληση ο κ. Jakobsson και ρώτησε εάν υπάρχει η διάθεση, η θέληση από τις Διαχειριστικές Αρχές να εφαρμόσουν κάποια πράγματα από όλα αυτά τα

οποία σήμερα αναπτύχθηκαν. Καλά θα απαντήσω εγώ. Λοιπόν, παρακαλώ στην ερώτηση της κας Ζεμπελιάδου ο κ. Jakobsson έχει το λόγο.

**P. JAKOBSSON:** Θα ξεκινήσω από το τελευταίο κομμάτι και νομίζω ότι και για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το πρώτο σημείο ήτανε πως μπορούσαμε να φέρουμε κάποιες προδιαγραφές, οι οποίες αφορούν την διαχείριση κινδύνων. Αυτό δεν έγινε εν μέρει, αυτό είναι απολύτως κατανοητό από όλους. Χρειαστήκαμε κοντά στους έξι μήνες προτού συμφωνήσουν όλοι ως προς τις διάφορες πτυχές του θέματος και μετά είχαμε την εξέλιξη της εν όλω μεθοδολογίας στη διαχείριση κινδύνων.

Μετά είχαμε την κατάρτιση, πράγμα το οποίο χρειάστηκε 3-4 μήνες, 5 μήνες, στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, διότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι ένας πολύ βαρύς οργανισμός αν θέλετε, με πάρα πολλές Γενικές Διευθύνσεις, Υπηρεσίες κτλ. Πόσο χρειάζεστε εσείς, πόσο θα χρειαζόσασταν εσείς, αυτό εξαρτάται από το πως θα το προσεγγίζατε το θέμα.

Εάν ξεκινήσετε κεντρικά σε επίπεδο μεθοδολογικό και διαδικασιών, όπου εκεί θα αποφασίσει μία υπηρεσία ότι έτσι θα πάμε, τότε σε επίπεδο Διαχειριστικών Αρχών η δουλειά η οποία θα πρέπει να γίνει θα είναι προσαρμογής των εφαρμογών. Στην περίπτωση αυτή δεν χρειάζεται να σκεφτείτε την μεθοδολογία σε κάθε Διαχειριστική Αρχή ξεχωριστά. Παίρνετε μία μέθοδο η οποία είναι έτοιμη, η οποία είναι εύλογος και αρκετά παραμετρίσιμο, ώστε να μπορέσετε να την παραμετροποιήσετε στις 24 Διαχειριστικές Αρχές. Αυτό σαφώς είναι το ταχύτερο.

Τώρα η λογική της ιδιομορφίας κάθε μίας Διαχειριστικής Αρχής αυτό που είναι σημαντικό είναι ότι αν λάβετε υπόψιν σας ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είπε ότι ξεκινάμε από μία λογική αυτοαξιολόγησης. Η διαχείριση κινδύνων, λοιπόν, δεν είναι μία αυτόματη αξιολόγηση. Χρειάζεται από μόνη της μία σκέψη αν θέλετε αφ' εαυτή γι' αυτό το πράγμα και για τους κινδύνους και για τον τρόπο διαχείρισης. Άρα πως προσμετρούμε τον κίνδυνο; Αυτό είναι άμεσα συνδεδεμένο με τους στόχους και άμεσα συνδεδεμένο με τις διαδικασίες.

Μετά βάζουμε ένα πλαίσιο. Αυτό το πλαίσιο μας δίνει διάφορους τομείς. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή π.χ. αναφέρεται στην μηχανογράφηση, στο project management, στην οργανωτική δομή, στο επιχειρησιακό κομμάτι, στις λειτουργίες αν θέλετε, την εκπόνηση προγραμμάτων ή την υλοποίηση

προγραμμάτων και μετά συγκεκριμένες κατηγορίες κινδύνων, οι οποίες κατηγορίες είναι αρκετά γενικές, διότι η πραγματικότητα είναι πάρα πολύ περίπλοκη αν θέλετε τελικά, ώστε να μπορέσουμε μεθοδολογικά να έχουμε κάτι το οποίο πραγματικά θα έχει εξειδικευτεί σε κάθε μία πραγματικότητα και σε αυτό έχετε απόλυτο δίκιο.

Πρέπει, λοιπόν, να είναι κάτι το οποίο να μπορέσει να είναι λειτουργικό, να βοηθήσει, αλλά να είναι και παραμετρίσιμο. Αυτό το οποίο μετράει τελικά αν θέλετε σε επίπεδο εφαρμογής είναι η γνώση η διαχειριστική, βάσει των ιδιαιτεροτήτων. Το σύστημα αυτό καθεαυτό δεν μπορεί να σας δώσει τα στοιχεία, δεν μπορεί να αναλύσει τους κινδύνους. Είναι βασικά θέμα εφαρμογής.

Άρα λοιπόν η ποιότητα της διαχείρισης της Διαχειριστικής Αρχής είναι εκείνη η οποία τελικά θα δώσει, ας πούμε, αυτή την ουσιαστική διάσταση που είπαμε της εμπλοκής σε κάθε διαχειριστικό επίπεδο. Δεν νομίζω, λοιπόν, ότι μπορώ να υποσχεθώ μία βοήθεια καταλυτικής σημασίας από πλευράς της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το σημειώνω προφανώς και γνωρίζω ότι αυτό το οποίο συνέβη π.χ. στις Κάτω Χώρες είναι ότι οι Κάτω Χώρες ήρθαν στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, εξέτασαν το σύστημα το οποίο εμείς εφαρμόσαμε, εξέφρασαν ένα ενδιαφέρον για κάποιες πτυχές του συστήματος, ενώ άλλες τους ήσαν λιγότερο προφανείς ως προς την χρησιμότητά τους, στον τρόπο λειτουργίας τους στην δική τους διοικητική πραγματικότητα.

Άρα, λοιπόν, ένα βασικό ερώτημα το οποίο θα πρέπει να αποφασιστεί πολύ γρήγορα είναι ποια είναι η μεθοδολογία η αρχική; Θα την επεξεργαστεί κάθε Διαχειριστική Αρχή ξεχωριστά ή θα γίνει κάπου κεντρικά και μετά θα ασχοληθούν οι Διαχειριστικές Αρχές με την παραμετροποίηση; Εάν έχετε την μεθοδολογία κεντρικά θα έχετε ένα γενικότερο πλαίσιο, μία βάση δουλειάς και γνωρίζω ότι υπήρξαν αντίστοιχα ζητήματα και ερωτήματα και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Νομίζω λοιπόν ότι ίσως και ο κ. Butler θα ήθελε να σχολιάσει.

**C.BUTLER:** Βεβαίως, κοιτάξτε δεν υπάρχει μαγικό ραβδί, δεν υπάρχει μαγικός τύπος. Υπάρχει θέμα αντιστοιχίας με το μέγεθος. Κάποιες διοικήσεις και φορείς μικρότερου μεγέθους έχοντας όλους τους ανθρώπους κλειδιά μέσα σε ένα δωμάτιο, τους κλειδώνεις και περιμένεις να βγει άσπρος καπνός. Εκεί τα πράγματα είναι σαφώς πιο εύκολα, διότι εκεί μπορούμε να έχουμε μία επεξεργασία των στόχων, των διαδικασιών, των αρμοδιοτήτων, των διαδικασιών

ακόμη. Σε ένα μεγάλο Υπουργείο τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά.

Άρα έχουμε δει και τις δύο λύσεις. Σε κάποιες περιπτώσεις, ιδιαίτερα σε μεγάλες μονάδες υπήρξε μία ομάδα εργασίας, η οποία ακριβώς το ξεκίνησε κεντρικά και μετά υπήρξε μία εξειδίκευση ακόμα και σε επίπεδο υπηρεσιών και σε άλλες περιπτώσεις απεφασίστη ότι θα πρέπει η μεθοδολογία να αποτελέσει αντικείμενο επεξεργασίας σε κάθε υπηρεσία χωριστά. Εκεί επανεφευρίσκουμε τον τροχό λιγάκι και ως εκ τούτου είναι μακρύτερο το χρονικό διάστημα, όμως ίσως έχει καλύτερη αποτελεσματικότητα, με την έννοια του ότι όλοι έχουν επίγνωση των διαφόρων προβλημάτων και των διαφόρων πτυχών εξαρχής.

Η λογική η δική μας σαν Υπουργείο Οικονομικών είναι ότι δεν θέλουμε να επιφέρουμε λύσεις και να τις επιβάλλουμε. Να η απάντηση, αυτό κάντε, δεν είναι αυτός ο σωστός τρόπος. Πρέπει να βάλουμε τους ανθρώπους να σκεφτούν τη δική τους πραγματικότητα και να δουλέψουν λίγο μεθοδολογικά πάνω σ' αυτό, εξ' ου και η ανάγκη προσαρμογής σε επίπεδα εφαρμογών.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές και διάφορα παραδείγματα που δίνει ήδη. Δε νομίζω ότι χρειάζεται όλοι να εφεύρουν τα πάντα εξαρχής. Υπάρχουν πάντοτε τα οποία σαφέστατα είναι χρήσιμα και υποδείγματα τα οποία μπορείτε να κρίνετε και να αποδεχθείτε ή να απορρίψετε.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Λοιπόν να κλείσουμε τον πρωινό κύκλο, αλλά ο κ. Jakobsson πρέπει να έχει μία απάντηση στο ερώτημά του. Θα έλεγα τα εξής τα οποία είναι γνωστά σε μας, αλλά εν συντομία. Η διάθεση του να εφαρμοστούν διάφορα συστήματα ή τρόποι με τους οποίους η διοίκηση στην Ελλάδα θα προσπαθήσει να εντοπίσει, να αναλύσει και στη συνέχεια να διαχειριστεί με στόχο την ελαχιστοποίηση διάφορους κινδύνους, δεν μπαίνει σε συζήτηση, διότι αυτό το έχει κάνει, το έχει ξεκινήσει και σε πολλά σημεία και σε πολλά επίπεδα έχει εφαρμοστεί πολύ πριν από το Τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, από το Δεύτερο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, διότι απλούστατα διαχείριση κινδύνου έκανε η ανθρωπότητα πάντοτε και όταν προηγούμενα ο κ. Kok αναφέρθηκε στο μήκος της ζωής του ανθρώπου η διαχείριση κινδύνου υπάρχει.

Το θέμα είναι και το ζητούμενο είναι αυτή η διαχείριση, τώρα, σήμερα που μιλάμε δεδομένων όλων αυτών των πολύπλοκων πλέον θεμάτων

και συστημάτων και προγραμμάτων και έργων και απαιτήσεων και προδιαγραφών και στόχων και επιδιώξεων κτλ. να συστηματοποιηθούν, έτσι ώστε να μπορεί κανένας πολύ πιο εύκολα να λει ότι κάνω αυτό και να ξέρει τι δεν έκανε και πότε το έκανε. Στην ουσία αυτό είναι το ζητούμενο.

Σας λρω, λοιπόν παράδειγμα, ότι στο Δεύτερο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης όσοι θυμούνται, τις τότε που δεν ήταν οι Διαχειριστικές Αρχές αλλά εν πάση περιπτώσει ήτανε κάποιες αντίστοιχες Μονάδες, μαζί με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή συζητούσαμε τα λεγόμενα οριζόντια θέματα, τα οποία δεν ήταν τίποτα άλλο παρά η εξεύρεση λύσεων για να αποφευχθεί να συμβεί κάτι. Δηλαδή η κλασική περίπτωση προσέγγισης του προβλήματος, ανάλυση του προβλήματος και εξεύρεσης λύσης.

Αν ποτέ αυτό γινόταν αφού παρουσιάστηκε το πρόβλημα προφανώς ήτανε κατασταλτική η μορφή, αλλά όταν παίρναμε τα διάφορα μηνύματα για το τι θα συμβεί κάναμε αυτή τη δουλειά για να προλάβουμε. Η ίδια η δημιουργία σε αυτό το βάρος αν θέλετε, σε αυτή την λεπτομέρεια και σε αυτό το μέγεθος του MIS του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος ακριβώς εκεί στοχεύει, στο να έχει κανένας τη δυνατότητα να εντοπίσει γρήγορα για να προβεί σε θεραπεία και σε επίπεδο λήψης μέτρων οργανωτικών, συστημικών όπως είναι η προσφιλή έκφραση των τελευταίων ετών, αλλά και σε εξειδικευμένες περιπτώσεις και καταστάσεις, με δημιουργία πάρα πολλών πραγμάτων.

Άρα η θέληση δεν νομίζω ότι μπαίνει σε συζήτηση. Εκείνο το οποίο χρειάζεται είναι να μπορέσουμε να καταλήξουμε σε αυτά που είπατε προηγούμενα όλοι οι ομιλητές, τους οποίους και ευχαριστώ ιδιαίτερα, στο να μπορέσουμε δηλαδή να συστηματοποιήσουμε αν θέλετε ένα σύνολο πραγμάτων που υπάρχουν διάχυτα, δεν θέλω να μακρηγορήσω, αλλά το ίδιο το τεχνικό δελτίο έργου, η συμπλήρωση του τεχνικού δελτίου έργου και η δυνατότητα να ελέγξεις την αλήθεια είναι ένα εκπληκτικό πρώτο βήμα και μάλιστα συστηματικό βήμα διαχείρισης κινδύνου.

Όταν, δηλαδή, μέσα ρωτάει ο φορέας υλοποίησης, ο φορέας εκτέλεσης είναι ικανός να κάνει το έργο; Άσχετα αν βάζει τέσσερα ερωτήματα και θα μπορούσε να βάλει δέκα ερωτήματα. Ήδη όμως όταν το ρωτάει αυτό κάνει αυτό το βήμα του ελέγχου, της δυνατότητας εκείνου που έχει εξουσιοδοτηθεί να εφαρμόσει ένα έργο να το κάνει.

Όταν από κει και πέρα έχει ολοκληρες ερωτήσεις που αφορούν την νομιμότητα, την συμβατότητα και ούτω καθεξής είτε με θεσμικό πλαίσιο κοινοτικό ή εθνικό, με στόχους προγράμματος, με οδηγίες και ούτω καθεξής, ακριβώς διαχειρίζεται αρκετά πρόωρα ένα πρόβλημα με όσο γίνεται συστηματικότερο τρόπο, ώστε να προβεί ή στην θεραπεία των ελλείψεων ξαναστέλνοντας το δελτίο για να γίνει ότι χρειάζεται, ή στη συνέχεια για να αποφύγει την απένταξη του έργου, που είναι το κόκκινο του κινδύνου, διότι στόχος δεν είναι ο έλεγχος για τον έλεγχο, ούτε η διαχείριση του κινδύνου για να έχουμε ένα ωραίο θεωρητικό δοκίμιο. Είναι να εφαρμοστεί το ΚΠΣ, αυτός είναι ο στόχος όλων. Δεν υπάρχει εργαλείο που να πηγαίνει αλλού και τουλάχιστον εγώ αυτό θέλω να το τονίσω ιδιαίτερα.

Μέσα από όλα αυτά που στοχεύουμε; Στην υλοποίηση. Και όταν λέμε υλοποίηση για να μην επαναλάβω τους γνωστούς όρους μιλάμε για υλοποίηση διαφανή, αποτελεσματικότητα, σωστή αξιοποίηση πόρων, εφαρμογή κοινοτικών πολιτικών και ούτω καθεξής, αυτό εννοώ υλοποίηση. Έτσι όλο αυτό το πολύ γνωστό πια πλαίσιο. Ότι κάνουμε, λοιπόν, σε αυτή την κατεύθυνση έχει ένα πολύ μεγάλο κομμάτι διαχείρισης, αλλά να σταματήσω εγώ.

Να σας πω ότι αυτή τη στιγμή διακόπτουμε για γεύμα, ήδη πέρασε η ώρα. Σε μία ώρα θα είμαστε πίσω, όπου τα ελληνικά παραδείγματα που θα μας αναπτύξουν, θα έχουμε τρεις περιπτώσεις, θα δείξουν εν πάση περιπτώσει ακόμα με μεγαλύτερη ενάργεια το που βρισκόμαστε και το τι ανάγκες έχουμε, αλλά ο κ. Jakobsson αντιλαμβάνομαι ότι κάτι θέλει να πει.

**P. JAKOBSSON:** Θα ήθελα να πω ότι όπως και στην περίπτωση από τις Κάτω Χώρες με ίδια πρωτοβουλία ήρθαν σε μας, στις κεντρικές οικονομικές υπηρεσίες και είχαμε την ευκαιρία να εξετάσουμε λεπτομερέστερα πως ακριβώς χρησιμοποιούσαν τις μεθόδους τους και τα εργαλεία τους. Εάν οι ελληνικές αρχές θελήσουν ίδια πρωτοβουλία, να κάνουν το ίδιο δεν βλέπω να υπάρχει κανένα πρόβλημα, απλώς πρέπει να βρούμε την κατάλληλη χρονική στιγμή, τον κατάλληλο χρόνο και χώρο, για να δούμε δηλαδή στην πράξη πως μπορούμε να δούμε καλύτερα τις υπηρεσίες.

Όπως είπε όμως και ο κ. Butler νωρίτερα η υιοθέτηση της τεχνικής που είναι η κατάλληλη για τις Διαχειριστικές Αρχές είναι κάτι το οποίο το αποφασίζουν οι ελληνικές αρχές, όπως έκανε και η ολλανδική κυβέρνηση

εξάλλου, υιοθετώντας την αντίστοιχη μέθοδο. Πρέπει να δει κανείς αναλυτικά πως λειτουργούν αυτά τα εργαλεία.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Είναι σαφές αυτό, προς αυτή την κατεύθυνση είμαστε και εμείς. Πάντοτε να προσαρμόζουμε γιατί αλλιώς δεν γίνεται. Λοιπόν 14:40 επανερχόμαστε για τη συνέχεια.

## **ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ**



**Παρουσίαση και συζήτηση επί της μελέτης περιπτώσεως του ΕΚΤ  
(Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Απασχόληση)**

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ: Ρ.VEITS**

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Ας ξεκινήσουμε κυρίες και κύριοι με κάποια μικρή καθυστέρηση. Ο Χρ.Ντίκος εκ δεξιών μου είναι υπεύθυνος της Μονάδας Ελέγχου της Διαχειριστικής Αρχής του Επιχειρησιακού Προγράμματος Απασχόλησης και εγώ ο Ρ. Veits από την Απασχόληση είμαι υπεύθυνος των πόρων για θέματα ελέγχου. Θα παρουσιαστεί μία μελέτη συγκεκριμένης περιπτώσεως. Δεν την ξέρω την περίπτωση αυτή, επομένως είμαι και εγώ στα ίδια με εσάς. Ο κ.Ντίκος έχει το λόγο.

**Χρ.ΝΤΙΚΟΣ:** Είναι γεγονός ότι όταν μιλάμε για το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο μας έρχεται στο μυαλό συνήθως η κατάρτιση. Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο δεν είναι μόνο κατάρτιση. Βέβαια το προτεινόμενο έργο προς διερεύνηση αναφέρεται στην επιχορήγηση επιχειρήσεων για νέες θέσεις εργασίας, ίσως κ. Veits αν είχαμε κάποιο παράδειγμα αναφορικά με την κατάρτιση θα βλέπαμε ότι θα υπήρχε ταύτιση απόψεων με τα περισσότερα, με όσα είπατε στην εισήγησή σας αναφορικά δηλαδή με τα προγράμματα της κατάρτισης.

Είναι γεγονός ότι προκειμένου να διερευνήσουμε το risk management, δηλαδή την ανάλυση κινδύνου, να προσδιορίσουμε τον κίνδυνο, να τον αναλύσουμε και στη συνέχεια να τον διαχειριστούμε, είναι πρέπον να δούμε και τις ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες κάθε επιχειρησιακού προγράμματος. Δεν είναι δυνατόν δηλαδή όλα να είναι σε μία ευθεία γραμμή ως προς την διαχείριση κινδύνου, τουλάχιστον αυτό εμείς πιστεύουμε και γι' αυτό θα μου επιτρέψετε στην αρχή της εισήγησής μου, αφού κάνω ένα περίγραμμα το τι θα περιλαμβάνει η εισήγηση, να αναφερθώ σε κάποιες ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες του Επιχειρησιακού Προγράμματος Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση.

Προσδιορίζοντας τις ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες του Επιχειρησιακού του δικού μας, θα κάνουμε μία εισαγωγή αναφορικά με τον προσδιορισμό της έννοιας του κινδύνου, με παράλληλη αναφορά στο προτεινόμενο έργο προς διερεύνηση, στην αναγνώριση του κινδύνου του έργου, στα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων που ήδη έχουν αναγνωριστεί, στην υποστήριξη των τελικών δικαιούχων προς αντιμετώπιση των κινδύνων ένα

πάρα πολύ μεγάλο θέμα, στην μέθοδο παρακολούθησης των κινδύνων, στα εργαλεία επίβλεψης και τέλος στα διοικητικά μέτρα και τις ρήτρες.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση αποτελεί τον κύριο μοχλό άσκησης της πολιτικής απασχόλησης στη χώρα μας και το εργαλείο εκείνο, που θα μπορέσει να συμβάλει αποτελεσματικά στην κάλυψη της απόστασης που υπάρχει ανάμεσα στην χώρα μας και τις υπόλοιπες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ιδιαίτερα στα ζητήματα που άπτονται του κοινωνικού χώρου.

Οι ενέργειες που εντάσσονται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα αφορούν κατά κύριο λόγο δράσεις στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων και αφορούν το άνεργο εργατικό δυναμικό της χώρας μας. Σκοπός του Επιχειρησιακού Προγράμματος είναι η αποτελεσματική ένταξη των ανέργων διαφόρων κοινωνικών κατηγοριών στην αγορά εργασίας, αναπτύσσοντας ενεργητικά εργαλεία.

Ο εντοπισμός των δράσεων στους ανθρώπινους πόρους, καθώς και η χρησιμοποίηση ενεργητικών πολιτικών για την αντιμετώπιση της ανεργίας και του κοινωνικού αποκλεισμού, προσδίδει στο πρόγραμμά μας μια ιδιαιτερότητα τόσο στον προσδιορισμό των κινδύνων που αναφύονται, όσο και στους τρόπους διαχείρισης των κινδύνων αυτών. Τα αποτελέσματα των δράσεων του Επιχειρησιακού δεν μετρώνται μόνο μέσω της επίτευξης κάποιων άμεσα προσδιορισμένων αποτελεσμάτων, μέσα δηλαδή από την απλή επίτευξη κάποιων ποσοτικών στόχων.

Για το δικό μας Πρόγραμμα σημαντικό παράγοντα, πέρα από πόσοι άνεργοι εντάχθηκαν σε προγράμματα κατάρτισης ή πόσες γυναίκες εντάσσονται στην αγορά εργασίας μέσα από μέτρα αποτελεί το σύνολο των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, αλλά και των ευκαιριών κατάρτισης και απασχόλησης που παρέχονται στους ανέργους.

Επομένως οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορούν να εμφανιστούν απαιτούν και ιδιαίτερες μεθόδους διαχείρισης των κινδύνων. Πέρα από την ιδιαιτερότητα αυτή μπορούμε να επισημάνουμε και άλλες ιδιομορφίες του Επιχειρησιακού Προγράμματος που μπορούν να συνοψιστούν στις ακόλουθες: το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα χαρακτηρίζεται από πλήθος μικρών ενεργειών. Μία δράση για την υλοποίησή της μπορεί να προϋποθέτει την υλοποίηση πολλών

άλλων δράσεων, μία δράση δηλαδή συντίθεται από πολλές σε αριθμό αυτοτελείς μεταξύ τους ενέργειες, το άθροισμα των οποίων μας κάνει το σύνολο του έργου.

Έτσι για παράδειγμα υπάρχει ένα έργο, όπως είναι αυτό το οποίο θα σας παρουσιαστεί πιο κάτω, το οποίο για την τελική του υλοποίηση προϋποθέτει την υλοποίηση των 6,5 χιλιάδων περίπου υποέργων. Το παράδειγμα αυτό είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικό και αναδεικνύει αφ'ενός το μέγεθος των κινδύνων που έχουν να αντιμετωπίσουν οι αρμόδιες υπηρεσίες, ώστε το έργο αφ'ενός να υλοποιηθεί και αφ'ετέρου να πετύχει τους στόχους είτε αυτοί είναι ποσοτικοί είτε ποιοτικοί.

Παράλληλα υπάρχουν και μέτρα τα οποία αφορούν πλήθος μικρών διαφορετικών δράσεων, οι οποίες απαιτούν ξεχωριστές μεθοδολογίες αντιμετώπισης των κινδύνων. Η υλοποίηση των ενεργειών στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος γίνεται από τους τελικούς δικαιούχους, που για ορισμένα έργα είναι μεγάλοι σε μέγεθος και οι οποίοι μπορεί να έχουν ολοκληρωμένα συστήματα πραγματοποίησης των έργων που αναλαμβάνουν ή να είναι μικροί, που όμως στην πλειοψηφία τους δεν διαθέτουν τα αναγκαία εργαλεία για τον αποτελεσματικό έλεγχο και την παρακολούθηση του έργου που καλούνται να υλοποιήσουν.

Οι δυο αυτές κατηγορίες τελικών δικαιούχων για τους ακριβώς αντίθετους λόγους εμφανίζουν μεγάλο βαθμό κινδύνου. Έτσι για παράδειγμα οι μεγάλοι φορείς, οι οποίοι έχουν μάλιστα και αρκετά μεγάλη τεχνογνωσία στην υλοποίηση παρόμοιων ενεργειών με αυτές που καλούνται να υλοποιήσουν στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος διακρίνονται από μία αδράνεια και δυσκαμψία, η οποία χαρακτηρίζει όλους τους μεγάλους οργανισμούς, με αποτέλεσμα η προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα που θέτει το Τρίτο Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης να είναι δύσκολη και να απαιτεί την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθοδολογιών για την αντιμετώπισή τους.

Από την άλλη μεριά οι μικροί φορείς υλοποίησης αντιμετωπίζουν το ακριβώς αντίθετο πρόβλημα. Δεν διαθέτουν τις περισσότερες φορές ούτε το προσωπικό, αλλά ούτε και τους μηχανισμούς για την σωστή υλοποίηση του έργου που αναλαμβάνουν. Θα πρέπει να προσθέσουμε και μία τρίτη κατηγορία τελικών δικαιούχων, που είναι αυτοί στην οποία περιλαμβάνονται όλοι οι νεοσύστατοι φορείς, οι οποίοι εκτός από τα οποιαδήποτε προβλήματα μπορούν

να εμφανίζουν όσον αφορά τις ελλείψεις σε έμψυχο και άψυχο δυναμικό που έχουν, επιπλέον δεν διαθέτουν και μία ομογενοποιημένη και αρθρωμένη με συστηματικό τρόπο τεχνογνωσία, αλλά και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις αναγκαιότητες υλοποίησης των έργων.

Η Διαχειριστική Αρχή προσπαθεί να επιλύσει όλα αυτά τα προβλήματα και τα εργαλεία που έχει στα χέρια της μπορούν να συνοψιστούν στα εξής: διαμόρφωση του αναγκαίου διοικητικού πλαισίου υλοποίησης των έργων μέσα από την σύνταξη και έκδοση των αναγκαίων εγγράφων και εγκυκλίων, που θα επιτρέψουν στους τελικούς δικαιούχους να γνωρίσουν τα πλαίσια της νομιμότητας μέσα στα οποία μπορούν να κινηθούν, καθώς και τις αναγκαιότητες για το είδος των διοικητικών μηχανισμών που χρειάζονται, προκειμένου να φέρουν σε πέρας το έργο που ανέλαβαν.

Η συγκρότηση του διοικητικού πλαισίου θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οδηγεί και στην συγκρότηση ενός ομογενοποιημένου πλαισίου λειτουργίας των φορέων, αλλά παρέχει και τους αναγκαίους συνδέσμους ανάμεσα στους μηχανισμούς, τα εργαλεία και την εμπειρία που έχει το ανθρώπινο δυναμικό του κάθε τελικού δικαιούχου. Διαμόρφωση του αναγκαίου θεσμικού πλαισίου, το οποίο δεν διαμορφώνει μόνο τους όρους του παιχνιδιού, αλλά επιπλέον αποτελεί εργαλείο για τον τρόπο με τον οποίον θα υλοποιηθούν τα έργα.

Δημιουργία εργαλείων τεχνικού χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα πληροφοριακά συστήματα, με τα οποία ο τελικός δικαιούχος θα έχει τη δυνατότητα να επιτελέσει το έργο του. Έτσι για παράδειγμα αναπτύχθηκε σύστημα ηλεκτρονικής διασύνδεσης του Υπουργείου Εργασίας με τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης, στα οποία αναφέρθηκε και στην εισήγησή του ο κ. Veits προηγουμένως προκειμένου ανά πάσα στιγμή να εντοπίζονται τα προβλήματα στην εκτέλεση ενός προγράμματος σε κάποιο Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης και αναλόγως την περίπτωση να επεμβαίνει η Διαχειριστική Αρχή, με τρόπο ώστε να διευκολυνθεί η συνέχιση του προγράμματος, στο πλαίσιο βέβαια που ορίζουν οι νόμοι και οι κοινοτικοί κανονισμοί.

Ανάληψη ποικίλων άλλων μέτρων υποστήριξης των τελικών δικαιούχων, όπως για παράδειγμα μπορεί και από στελέχη της Διαχειριστικής Αρχής προς τους τελικούς δικαιούχους, σε συγκεκριμένες φάσεις ενός έργου ή

και ακόμα χρηματοδότησης της πρόσληψης εξειδικευμένων στελεχών.

Τώρα εισαγωγικά πριν πάμε στο παράδειγμα προς διερεύνηση θεωρούμε σκόπιμο να αναφέρουμε πως αντιλαμβάνεται η Διαχειριστική Αρχή του Επιχειρησιακού Προγράμματος Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση την έννοια του κινδύνου. Λοιπόν, κίνδυνος είναι η σειρά πιθανών γεγονότων που μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά και δυσμενώς τους στόχους ενός έργου και να προκαλέσουν απώλεια ευκαιριών, ακόμα και εκτροπή των στόχων ενός έργου. Ως ευκαιρίες καθορίζονται όλα τα πιθανά γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν θετικά τους στόχους ενός έργου.

Για να είναι δυνατή η αξιολόγηση ενός συστήματος ελέγχου θα πρέπει να υπάρχουν επαρκή σημεία αντιμετώπισης των διαφόρων κινδύνων. Για το λόγο αυτό θεωρείται αναγκαίο όπως σε πρώτο στάδιο γίνει μια πλήρη ανάλυση όλων των υφισταμένων κινδύνων, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται μέσα από τις διαδικασίες και τη λειτουργία, τόσο της Διαχειριστικής Αρχής όσο και των τελικών δικαιούχων και να δημιουργήσουν λάθη, τα οποία στη συνέχεια θα επηρεάσουν αρνητικά την πορεία και τους στόχους του συγχρηματοδοτούμενου έργου.

Επιχειρώντας τον προσδιορισμό των σταδίων ανάδειξης των κινδύνων έχουμε τα στάδια της αναγνώρισης των κινδύνων, της επίδρασης και τις συνέπειες στους στόχους του έργου, της επίδρασης της διαδικασίας του ελέγχου. Στα πλαίσια των παραπάνω η Διαχειριστική Αρχή του Επιχειρησιακού Προγράμματος Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση σε μια αέναη προσπάθεια διερεύνησης και εντοπισμού του ενδεχόμενου κινδύνου, που πιθανόν να προκύψουν από την έγκριση ενός έργου σε συγκεκριμένο τελικό δικαιούχο και κατ' επέκταση από την υλοποίηση καθεαυτού του έργου, έχει θεσπίσει πέρα από τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης μια σειρά ενεργειών, οι οποίες αποτελούν ουσιαστικά ασφαλιστικές δικλείδες εντοπισμού, πρόληψης και αντιμετώπισης των κινδύνων.

Για να γίνει κατανοητή η διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω παραθέτουμε το παράδειγμα ενός έργου, το οποίο εντάσσεται στο Πρόγραμμα Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση, μέσα από το οποίο θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε όλα τα μέτρα που έχει λάβει η Διαχειριστική Αρχή, ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων του έργου και του επιχειρησιακού προγράμματος, καθώς και η αξιοπιστία και ακεραιότητα των

πληροφοριών και η συμμόρφωση με πολιτικές, σχέδια, διαδικασίες, νόμους και κανονισμούς που άπτονται του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Προτεινόμενο έργο. Το προτεινόμενο έργο προς διερεύνηση είναι το Πρόγραμμα Επιχορήγηση Επιχειρήσεων για την Απασχόληση Ανέργων, οι λεγόμενες Νέες Θέσεις Εργασίας για το 2002, το οποίο είναι συνολικού κόστους περίπου 50 εκατομμυρίων ΕΥΡΩ, στο οποίο τελικός δικαιούχος είναι ο ΟΑΕΔ και ανάδοχοι οι επιχειρήσεις.

Το έργο εντάσσεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση και συγκεκριμένα στον Άξονα Προτεραιότητας 1, Ανάπτυξη και Προώθηση Ενεργών Πολιτικών για την καταπολέμηση και την πρόληψη της ανεργίας και την διευκόλυνση επανένταξης των μακροχρόνια ανέργων και στο Μέτρο 4, το οποίο αφορά την ενίσχυση και αναβάθμιση των προγραμμάτων προώθησης της απασχόλησης ανέργων, δηλαδή με λίγα λόγια δράσεις που αφορούν προώθηση στην απασχόληση ανέργων, για την πρόληψη της μακροχρόνιας ανεργίας, σε νέους πριν συμπληρώσουν εξάμηνη ανεργία και σε ενήλικες πριν συμπληρώσουν δωδεκάμηνη ανεργία και προώθηση στην απασχόληση ανέργων και νέων ανέργων μετά την συμπλήρωση εξάμηνης διάρκειας ανεργίας.

Αναγνώριση των κινδύνων του έργου. Οι κίνδυνοι που πιθανόν να δημιουργηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του μέτρου, όπως αποτυπώνονται στους δείκτες εκρών, αποτελέσματος και επιπτώσεων, δηλαδή αφ' ενός το ποσοστό ανέργων που θα τοποθετηθεί σε νέες θέσεις εργασίας και η διείσδυσή τους στο συνολικό μέσο ετήσιο αριθμό ανέργων κατά την προγραμματική περίοδο και αφ' ετέρου ποσοστό της τάξης του 60%, που αφορά γυναίκες άνεργες και ποσοστό της τάξης του 60% που αφορά ενέργειες πρόληψης μακροχρόνιας ανεργίας, μπορούν να αποτελούν ενδογενείς και εξωγενείς κινδύνους, που διαμορφώνονται στο περιβάλλον τόσο του τελικού δικαιούχου όσο και των αναδόχων του έργου.

Ως ενδογενείς κίνδυνοι χαρακτηρίζονται αυτοί που άπτονται της εσωτερικής λειτουργίας και διάρθρωσης του τελικού δικαιούχου και των αναδόχων του έργου και αφορούν τις οικονομικές υπηρεσίες, δηλαδή το αξιόπιστο της παρακολούθησης του οικονομικού αντικειμένου και της λογιστικοποίησης των δαπανών, όπως προβλέπεται από τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ιδιαίτερα από τον κανονισμό 438 του 2001, ώστε με

αυτό τον τρόπο να εξασφαλίζεται επαρκής διαδρομή ελέγχου.

Τις υπηρεσίες που έχουν ως αρμοδιότητα, την παρακολούθηση του φυσικού αντικειμένου του έργου και ιδιαίτερα ως προς την καταλληλότητα, την στελέχωση του προσωπικού, ώστε να εξασφαλίζεται η ανάδειξη των υποχρεώσεων του τελικού δικαιούχου και των αναδόχων, ως προς τους ανέργους που εντάσσονται στο πρόγραμμα.

Ως εξωγενείς κίνδυνοι χαρακτηρίζονται αυτοί που επηρεάζουν άμεσα τον τελικό δικαιούχο και τους αναδόχους του έργου και δεν μπορούν να ελεγχθούν από αυτούς. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να είναι οικονομικοί, δηλαδή η γενικότερη κατάσταση της οικονομίας, π.χ. φάση οικονομικού κύκλου που βρίσκεται ή εισέρχεται η εθνική οικονομία οικονομική ύφεση, οικονομική ανάκαμψη και θεσμική, δηλαδή αυτοί που προέρχονται από τη γενική νομοθεσία και αφορούν π.χ. φορολογική νομοθεσία, ασφαλιστικό κτλ.

Μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων. Αναφορικά με την επάρκεια του τελικού δικαιούχου και των αναδόχων για την ορθή υλοποίηση του έργου. Ως μέτρα αντιμετώπισης των παραπάνω αναφερομένων κινδύνων είναι τα μέτρα που έχει λάβει και θεσπίσει η Διαχειριστική Αρχή και αφορούν την εξέταση πρώτον: της επάρκειας του τελικού δικαιούχου δηλαδή του φορέα υλοποίησης να διοικεί, ελέγχει και παρακολουθεί απρόσκοπτα το έργο, ιδιαίτερα σε ότι αφορά το φυσικό και οικονομικό αντικείμενο από απόψεως κατάλληλων τεχνικών μέσων, τεχνογνωσίας, λογιστικών σχεδίων και στελεχών.

Αναλυτικά ως προς την επάρκεια του τελικού δικαιούχου αυτό το οποίο ελέγχεται είναι το αν είναι επαρκής η στελέχωση του φορέα υλοποίησης. Αν διαθέτει το στελεχιακό του δυναμικό την απαιτούμενη εμπειρία, την τεχνογνωσία και τους μηχανισμούς για την απρόσκοπτη παρακολούθηση του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου του έργου, αν διαθέτει εσωτερική υπηρεσία ελέγχου, η οποία θα ελέγχει την ορθή και σύμφωνα με τους κοινοτικούς και εθνικούς κανονισμούς υλοποίηση του έργου και θα προλαμβάνει τους κινδύνους, που θα έχουν σαν συνέπεια την απόκλιση του έργου από τους στόχους που έχουν τεθεί. Αν υπάρχει καταγεγραμμένος και σαφής διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών του τελικού δικαιούχου, οι οποίες είναι επιφορτισμένες για την παρακολούθηση του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου του έργου.

Δεύτερον: της διαμόρφωσης θεσμικού πλαισίου του τελικού δικαιούχου, ώστε με κανονιστικό τρόπο να ομογενοποιούνται οι ενέργειες των αναδόχων και των ωφελουμένων, αλλά ταυτόχρονα και να διασφαλίζεται η τήρηση των εθνικών και κοινοτικών διατάξεων, όπως για παράδειγμα αυτές που αφορούν τον ανταγωνισμό, την προστασία του περιβάλλοντος και την ισότητα των ευκαιριών.

Τα βήματα ελέγχου αφορούν: τις απαιτούμενες διοικητικές ενέργειες του τελικού δικαιούχου, οι οποίες δεν άπτονται της εσωτερικής του λειτουργίας, όπως είναι για παράδειγμα αποφάσεις αρμόδιων οργάνων για ένταξη του έργου στο πρόγραμμα δράσης του τελικού δικαιούχου, στο προκείμενο παράδειγμα του ΟΑΕΔ, εσωτερικές εγκύκλιοι για ενημέρωση των τοπικών υπηρεσιών των τελικών δικαιούχων, δηλαδή πως θα τρέξουν το έργο, ενημέρωση του αρμόδιου προσωπικού που θα εμπλακεί στην υλοποίηση του έργου, εγγραφή του κόστους του έργου στον προϋπολογισμό του τελικού δικαιούχου.

Τις απαιτούμενες διοικητικές ενέργειες του τελικού δικαιούχου, οι οποίες σε αυτή την περίπτωση δεν αφορούν την εσωτερική του λειτουργία, όπως για παράδειγμα έκδοση υπουργικών αποφάσεων που αφορούν το έργο και είναι αρμοδιότητα του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και που εξασφαλίζουν τις προϋποθέσεις υλοποίησης του έργου από τους αναδόχους, ώστε με αυτό τον τρόπο να μειώνονται οι προαναφερθέντες κίνδυνοι απόκλισης και μη ορθής υλοποίησης του έργου.

Έτσι ελέγχεται από την Διαχειριστική Αρχή αν το πρόγραμμα υλοποιείται μέσω της κατανομής των επιχορηγούμενων θέσεων εργασίας στις κατά τόπους υπηρεσίες απασχόλησης του ΟΑΕΔ, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος υπερβάσεων του έργου, με βάση την εγγεγραμμένη ανεργία σε επίπεδο νομού και υπηρεσίας, υπολογιζόμενης σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, τη ζήτηση των επιχειρήσεων, δηλαδή των αναδόχων. Σε προηγούμενο πρόγραμμα νέων θέσεων εργασίας που ολοκληρώθηκε, δηλαδή με λίγα λόγια διερεύνηση σχέσης προσφοράς και ζήτησης.

Επίσης την έρευνα του εργατικού δυναμικού της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος σε περιφερειακό επίπεδο. Επίσης ελέγχεται από την Διαχειριστική Αρχή αν υπάρχουν εξαιρέσεις, αποκλεισμοί επιχειρήσεων από την υπαγωγή του στο πρόγραμμα, ώστε να μην έχουν το δικαίωμα ένταξης στο

πρόγραμμα επιχειρήσεις που η επιχειρηματική τους δραστηριότητα δεν συνάδει με τους στόχους και τις προτεραιότητες του έργου, π.χ. επιχειρήσεις στις οποίες η πρόσληψη προσωπικού υπάγεται στο νόμο 2190 του '94, δηλαδή αφορά το δημόσιο τομέα, όπως για παράδειγμα είναι τα νυχτερινά κέντρα, τα καφενεία, τα αναψυκτήρια, οι αίθουσες ψυχαγωγίας κτλ. οι οποίες δεν είναι δυνατόν να ενταχθούν σε πρόγραμμα επιχορηγήσεων για νέες θέσεις εργασίας.

Επίσης ελέγχεται αν έχουν τεθεί οι προτεραιότητες στην κάλυψη των θέσεων στο πλαίσιο της πολιτικής πρόληψης μακροχρόνιας ανεργίας, η οποία αφορά ανέργους νέους και νέες ηλικίας 18 έως 25 ετών, οι οποίοι είναι εγγεγραμμένοι άνεργοι έως 6 μήνες στα μητρώα ανέργων του ΟΑΕΔ και ανέργους ηλικίας 26 έως 60 ετών, οι οποίοι είναι εγγεγραμμένοι άνεργοι έως 12 μήνες στα μητρώα ανέργων του ΟΑΕΔ.

Ελέγχεται αν έχουν τεθεί προτεραιότητες της κάλυψης των θέσεων ως προς το πλαίσιο της πολιτικής καταστολής της μακροχρόνιας ανεργίας, η οποία θα αφορά ανέργους νέους και νέες 18 έως 25 ετών, οι οποίοι είναι εγγεγραμμένοι άνεργοι τουλάχιστον 6 μήνες στα μητρώα ανέργων του ΟΑΕΔ και ανέργους ηλικίας 26 έως 60 ετών, οι οποίοι είναι εγγεγραμμένοι άνεργοι τουλάχιστον 12 μήνες στα μητρώα ανέργων του ΟΑΕΔ.

Ελέγχεται αν έχουν τεθεί προτεραιότητες στην κάλυψη των θέσεων απασχόλησης σε ποσοστά 60% τουλάχιστον από γυναίκες και τουλάχιστον με 50% από νέους ηλικίας 18 έως 25 ετών. Ελέγχεται αν έχουν τεθεί προτεραιότητες ως προς την υπαγωγή των επιχειρήσεων των αναδόχων δηλαδή στο έργο, οι οποίες συνίσταται στο να μην έχουν μειώσει το προσωπικό έξι μήνες πριν από την υπαγωγή τους στο πρόγραμμα, να λειτουργούν τουλάχιστον ένα έτος πριν την υπαγωγή τους στο έργο, να έχουν φορολογική και ασφαλιστική ενημερότητα.

Έτσι με αυτό τον τρόπο προσπαθούμε ώστε οι επιχειρήσεις οι οποίες θα επιχορηγηθούν για το συγκεκριμένο πρόγραμμα να είναι επιχειρήσεις οι οποίες τουλάχιστον βρίσκονται σε ένα σοβαρό και ανθηρό οικονομικό κύκλο.

Ελέγχεται επίσης αν έχουν τεθεί κριτήρια προτεραιοτήτων υπαγωγής στο πρόγραμμα, τα οποία συνίσταται στην πριμοδότηση των επιχειρήσεων, δηλαδή υπάρχουν και κάποια κριτήρια στα οποία πριμοδοτούμε τις επιχειρήσεις, δηλαδή προκρίνουμε εκείνες τις επιχειρήσεις ανάλογα με το

ποσοστό των απασχολουμένων σε αυτές, δηλαδή οι επιχειρήσεις οι οποίες πραγματικά έχουν προσωπικό αρκετό σε αριθμό σαφώς προκρίνονται.

Ελέγχεται επίσης το αν οι επιχειρήσεις έχουν αυξήσει ή διατηρήσει το προσωπικό τους τα τρία τελευταία χρόνια, αν έχουν διατηρήσει τις επιδοτούμενες από άλλα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα θέσεις εργασίας που δημιουργήθηκαν τα τρία τελευταία χρόνια, αν στο προσωπικό τους περιλαμβάνονται άτομα που απέκτησαν εργασιακή εμπειρία στα πλαίσια του προγράμματος STAGE, αν έχουν διατηρήσει το προσωπικό τους και λειτουργούν πλέον του έτους και μέχρι τρία χρόνια.

Τρίτον: της τήρησης και εφαρμογής των εθνικών και κοινοτικών κανόνων του καθεστώτος κρατικών ενισχύσεων. Ιδιαίτερα ελέγχεται αν προβλέπεται, περιγράφεται και τεκμηριώνεται από τον τελικό δικαιούχο η τήρηση του κανόνα de minimis ή του καθεστώτος κρατικών ενισχύσεων και αν έχει προβλεφθεί ενημέρωση και δέσμευση του αναδόχου και του φορέα, δηλαδή της επιχείρησης για την τήρηση του καθεστώτος ενίσχυσης.

Τέταρτον: της τήρησης και εφαρμογής των κοινωνικών κανόνων περί πληροφόρησης και δημοσιότητας. Ιδιαίτερα ελέγχεται αν προβλέπεται, περιγράφεται και τεκμηριώνεται από τον τελικό δικαιούχο η διαδικασία τήρησης και εφαρμογής των κοινωνικών κανόνων περί πληροφόρησης, των ωφελουμένων και της κοινής γνώμης και δημοσιότητας, αν χρησιμοποιείται το λογότυπο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αν γίνεται αναφορά των πηγών χρηματοδότησης στα πάσης φύσεως έντυπα και παρουσιάσεις, ανάλυση πινακίδων περί συγχρηματοδότησης κτλ. σύμφωνα με τον κανονισμό δημοσιότητας.

Πέμπτον: της τεκμηρίωσης, της συνέπειας με τις κατευθύνσεις της πολιτικής που αναφέρονται στην ισότητα των δύο φύλων. Βασική προτεραιότητα των κοινωνικών κανονισμών, ιδιαίτερα αν προβλέπονται δράσεις προώθησης της ισότητας των δύο φύλων, όπως προβλεπόμενες ενέργειες υποστήριξης συμμετοχής των γυναικών, προβλεπόμενες διαβουλεύσεις με γυναικείες οργανώσεις και φορείς, πιθανή εμπλοκή στη δημοσιότητα, ευαισθητοποίηση ήδη λειτουργουσών δομών ενημέρωσης γυναικών.

Έκτον: των υποχρεώσεων του τελικού δικαιούχου, οι οποίες εξειδικεύονται στην απόφαση ένταξης του έργου από την Διαχειριστική Αρχή και

αφορούν την υποχρέωση μεταξύ άλλων της υποβολής μηνιαίων δελτίων δήλωσης δαπανών και του μηνιαίου δελτίου παρακολούθησης του έργου, της εφαρμογής κατά την υλοποίηση του έργου της κοινοτικής και εθνικής νομοθεσίας, όσον αφορά τις δημόσιες συμβάσεις, το περιβάλλον, τις κρατικές ενισχύσεις και την ισότητα, της τήρησης των διατάξεων περί δημοσιότητας, της ανάπτυξης μηχανισμού πιστοποίησης της ποιοτικής εκτέλεσης του έργου, καθώς και ανάπτυξη εσωτερικού μηχανισμού ελέγχου των πληρωμών, για την εξασφάλιση της νομιμότητας και της κανονικότητας, της τήρησης ξεχωριστής λογιστικής μερίδας για το έργο, στην οποία θα καταχωρούνται όλες οι επιλέξιμες πληρωμές, οι οποίες αντιστοιχούν πλήρως με τις δηλούμενες, τα μηνιαία δελτία δήλωσης δαπανών, της τήρησης όλων των δικαιολογητικών που αφορούν την εκτέλεση του έργου τουλάχιστον για τρία χρόνια μετά την ολοκλήρωση του Επιχειρησιακού Προγράμματος και τέλος της ενημέρωσης της Διαχειριστικής Αρχής για τις περιπτώσεις διαφοροποίησης των συνθηκών ή του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης του έργου.

Υποστήριξη των τελικών δικαιούχων. Η Διαχειριστική Αρχή στα πλαίσια της μείωσης και ει δυνατόν της εξάλειψης των κινδύνων που απορρέουν πριν και κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου και εκτιμώντας ότι η σωστή υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος συνδέεται άμεσα με τη συνεχή και αδιάλειπτη ενημέρωση των τελικών δικαιούχων ως προς το κανονιστικό πλαίσιο, τους γενικούς και ειδικούς στόχους του προγράμματος, τους όρους υλοποίησης, καθώς και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή υλοποίησης των αξόνων προτεραιότητας, των μέτρων και των δράσεων που περιλαμβάνονται σ’ αυτά, εξέδωσε και διένειμε στους τελικούς δικαιούχους Οδηγό Διαχείρισης Παρακολούθηση και Ελέγχου των Έργων, που εντάσσονται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.

Ο Οδηγός διαρθρώνεται σε δώδεκα κεφάλαια που περιγράφουν το γενικό θεσμικό πλαίσιο εφαρμογής του Τρίτου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, τα νέα όργανα για τη διαχείριση, παρακολούθηση της υλοποίησης του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 2000-2006, την ειδική υπηρεσία διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση, τη διαδικασία ένταξης των έργων στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, τα κριτήρια ένταξης των έργων στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, τη διαδικασία υλοποίησης και παρακολούθησης των έργων, τις υποχρεώσεις των τελικών δικαιούχων, τις υποχρεώσεις των τελικών δικαιούχων στα πλαίσια της δημοσιότητας και πληροφόρησης, τη διαδικασία χρηματοροών πληρωμών, τα είδη και τη

διαδικασία ελέγχων των τελικών δικαιούχων και των αναδόχων, την επιλεξιμότητα των έργων, την επιλεξιμότητα των δαπανών ανά κατηγορία ενεργειών και σε αντιστοιχία με τους κωδικούς λογαριασμούς του εθνικού λογιστικού σχεδίου.

Επιπλέον η Διαχειριστική Αρχή και αυτό είναι ένα μέσο αντιμετώπισης των κινδύνων βρίσκεται σε μια διαρκή επαφή με τους τελικούς δικαιούχους, μέσα από πλήθος ενημερωτικών ημερίδων που έχει διοργανώσει, καθώς και με πλήθος επιτόπιων επισκέψεων στις έδρες τους, για άμεση επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν και αφορούν την υλοποίηση του έργου.

Μέθοδος παρακολούθησης κινδύνων, εργαλεία επίβλεψης. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να πω ότι προκειμένου να φτάσουμε στην διαχείριση των κινδύνων σαφώς πρέπει να υπάρχει το λεγόμενο risk analysis. Οι Διαχειριστικές Αρχές, δεν τίθεται θέμα στις Διαχειριστικές Αρχές risk analysis. Είναι υποχρεωμένες κανονιστικά να ελέγχουν το έργο και κατά τη διάρκειά του και οπωσδήποτε μετά την ολοκλήρωση του έργου, προκειμένου να δώσουμε την βεβαίωση καλής εκτέλεσης.

Παρόλα αυτά η διαχείριση των κινδύνων και η αντιμετώπιση των κινδύνων είναι μία διαδικασία και εδώ θα συμφωνήσω με τον κ. Veits στην εισήγησή του, η οποία σαφώς δεν μπορεί να προσδιοριστεί σε στάδια. Δηλαδή μπορεί να είναι πριν από την υλοποίηση του έργου, μπορεί να είναι κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου, ακόμα και μετά την υλοποίηση του έργου.

Θα προχωρήσουμε στη μέθοδο παρακολούθησης των κινδύνων και στα εργαλεία επίβλεψης. Τα εργαλεία επίβλεψης ως προς τους κινδύνους που απορρέουν πριν και κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου, η οποία αναλυτικά περιγράφεται στην παρούσα εισήγηση, αφορούν την παρακολούθηση και τον έλεγχο μέσα από ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, που έχει θεσπίσει η Μονάδα Ελέγχου της Διαχειριστικής Αρχής, όπου αυτό το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ελέγχει τις Μονάδες Παρακολούθησης και Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος, δηλαδή κατά πόσον οι Διαχειριστικές Μονάδες παρακολουθούν την υλοποίηση των έργων και την ανταπόκριση των τελικών δικαιούχων στις υποχρεώσεις τους και ιδιαίτερα κατά πόσο ανιχνεύουν και διαχειρίζονται τους πιθανούς κινδύνους οι οποίοι εμφανίζονται, ώστε να προλαμβάνουν τις ενδεχόμενες αποκλίσεις από τους στόχους και τις προτεραιότητες του έργου και όπου αυτό δεν είναι δυνατόν να εισηγούνται

στην Μονάδα Ελέγχου της Διαχειριστικής Αρχής τις περιπτώσεις που χρήζουν έλεγχο.

Στη συνέχεια ο Προϊστάμενος της Μονάδας Ελέγχου της Διαχειριστικής Αρχής προγραμματίζει την διενέργεια ελέγχου στον τελικό δικαιούχο και στους αναδόχους, με την κατάλληλη σύνθεση της Ομάδας Ελέγχου προσδιορίζοντας τους λόγους διενέργειας του ελέγχου, το σκοπό και τους στόχους του ελέγχου, τις γενικές πληροφορίες για τις δραστηριότητες που πρόκειται να ελεγχθούν, τις γενικές πληροφορίες για τις δραστηριότητες που πρόκειται να ελεγχθούν, τους παράγοντες που ενδεχόμενα επηρεάζουν τον έλεγχο, την εκτίμηση του κινδύνου, εσωτερικοί και εξωτερικοί κίνδυνοι, τη μέθοδο του ελέγχου, στοιχεία που πρέπει να ελεγχθούν και αξιολογηθούν, την επικοινωνία με τα άτομα που εμπλέκονται στον έλεγχο, το χρονοδιάγραμμα και την ημερομηνία ελέγχου, τον καθορισμό του τρόπου, του χρόνου και των προσώπων στα οποία θα ανακοινωθούν τα αποτελέσματα ελέγχου.

Τα ευρήματα του ελέγχου αποτελούν ορθές καταγραφές γεγονότων και προκύπτουν μέσα από μία διαδικασία σύγκρισης, με το τι πρέπει να γίνει και τι γίνεται. Τα ευρήματα του ελέγχου πρέπει να βασίζονται στα χαρακτηριστικά κριτήρια, δηλαδή τα πρότυπα και οι προσδοκίες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και την επαλήθευση, δηλαδή τι πρέπει να ισχύει, συνθήκη, τα πραγματικά γεγονότα, δηλαδή αποδεικτικά στοιχεία που προέκυψαν κατά τον έλεγχο, τι ισχύει, αν υπάρχει διαφορά μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματικών συνθηκών, τότε αξιολογείται η αιτία, δηλαδή ο λόγος για την διαφορά των αναμενόμενων και των πραγματικών συνθηκών, γιατί υπάρχει αυτή η διαφορά και το αποτέλεσμα, η επίδραση της διαφοράς στους στόχους και στις προτεραιότητες του έργου.

Διοικητικά μέτρα, ρήτρες. Η ολοκλήρωση του έργου έχει ως αποτέλεσμα πρώτον: την ύπαρξη σύστασης, πρόταση βελτίωσης δηλαδή προς αποφυγή στο μέλλον και εξάλειψης των κινδύνων, η οποία θα είναι μία on going διαδικασία παρακολούθησης και ελέγχου ή την ύπαρξη κυρώσεων, που είναι η προσωρινή ή οριστική διακοπή της χρηματοδότησης ή η απένταξη του έργου από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα και επιστροφή από τον τελικό δικαιούχο μέρους ή του συνόλου της χρηματοδότησης ως αχρεωστήτως καταβληθείσας. Σας ευχαριστώ πολύ για την προσοχή σας.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Σας ευχαριστούμε. Είμαστε αρκετά καθυστερημένοι στο

πρόγραμμά μας και θα πρέπει να δούμε τι θα κάνουμε και με τις ερωτήσεις και απαντήσεις. Έχουμε κανονίσει μία βιντεοδιάσκεψη με το Λίβερπουλ και ο χρόνος ήταν καθορισμένος για την τηλεφωνική σύνδεση. Τώρα έχουμε στη διάθεσή μας, λοιπόν, τον N.Kemsley από το Λίβερπουλ, που είναι υπεύθυνος της Merseyside στο Ειδικό Επενδυτικό Ταμείο, υπεύθυνος Διευθυντής Ανάπτυξης, οπότε ας συνδεθούμε με τον κ.Kemsley με το Λίβερπουλ και μετά να περάσουμε στις ερωτήσεις και απαντήσεις.

### **Τηλεδιάσκεψη με Λίβερπουλ Παρέμβαση N.Kemsley**

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Κύριε Kemsley μας ακούτε; Μάλλον εμείς δεν μπορούμε να ακούσουμε τον κ.Kemsley ακόμη, δώστε μας κάποιο σήμα για να δούμε ότι μας ακούτε. Κύριε Kemsley θα θέλαμε να σας καλωσορίσουμε και να σας δώσουμε το λόγο για να αρχίσετε την παρέμβασή σας για να σας ακούμε από την Αθήνα.

**N.KEMSLEY:** Είμαι ο Διευθυντής του Ειδικού Επενδυτικού Ταμείου του Merseyside, μιας εταιρείας που είναι αποδέκτης χρηματοδότησης από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Ταμεία. Η πείρα μου από την διαχείριση κινδύνου δεν είναι πείρα ως δημοσίου υπαλλήλου ή ελεγκτού ή λογιστού. Η πείρα μου βασίζεται σε δουλειά 30 ετών με την Τράπεζα της Αγγλίας, με όλες βέβαια τις συνέπειες που έχει αυτό για τους χρηματοοικονομικούς κανονισμούς.

Ζητώ συγγνώμη καταρχήν διότι δεν κατόρθωσα να έρθω για να είμαι μαζί σας σήμερα στην Αθήνα. Σήμερα στην Αγγλία έχουμε συννεφιά, ψιλόβροχο και θα ήθελα πάρα πολύ να είμαι στην Αθήνα, όπου φαντάζομαι ότι θα έχετε λαμπρό ήλιο.

Η εμπειρία μου βασίζεται, λοιπόν, στο Ηνωμένο Βασίλειο γενικότερα και πιο συγκεκριμένα στην εμπειρία του Merseyside που είναι περιφέρεια στόχου ένα. Για όσους δεν ξέρετε πολύ καλά το Merseyside θα ήθελα να πω ότι είναι μια περιφέρεια στην Βορειοδυτική Αγγλία με ενάμισι εκατομμύριο κατοίκους περίπου και με ΑΕΠ 21 δισεκατομμύρια ΕΥΡΩ περίπου.

Λοιπόν, για να μπω στο κύριο μέρος της παρουσίασής μου. Δεν μπορώ παρά να τονίσω ιδιαίτερα την σημασία της διαχείρισης κινδύνων σε οποιοδήποτε Διαρθρωτικό Πρόγραμμα. Κάθε Διαρθρωτικό Πρόγραμμα θα πρέπει να είναι αντικείμενο διαχείρισης κατά τρόπον ώστε να πληρούνται όλες οι

απαιτήσεις όλων εκείνων οι οποίοι έχουν σχέση με το πρόγραμμα.

Πρέπει να υπάρχει πάντοτε λογοδοσία, να είμαστε δηλαδή υπεύθυνοι και να αναλαμβάνουμε τις ευθύνες εφόσον διαχειριζόμαστε δημόσια χρήματα. Θα πρέπει να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις της διαχείρισης κινδύνου, όπως τίθενται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, από τις εθνικές αρχές, από τους εθνικούς ελεγκτές ή από Ελεγκτικό Συνέδριο σε εθνικό επίπεδο ήτανε το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο και θα πρέπει το περιφερειακό πρόγραμμα να μπορεί να επωφελείται πλήρως των χρηματοδοτήσεων των Διαρθρωτικών Ταμείων, με βάση την τοπική διαχείριση που γίνεται.

Μέσα στη λειτουργία του προγράμματος θα πρέπει να επιλύονται οποιεσδήποτε δυσκολίες υπάρχουν. Η διαχείριση του προγράμματος διαφορετικά θα μπλοκάρει εάν δεν έχουν αντιμετωπιστεί οι παράγοντες διαχείρισης κινδύνου. Δεν μπορεί να υπάρχει η διαχείριση κινδύνου σε ένα τομέα και όχι σε κάποιον άλλο τομέα, γιατί θα θεωρούνται λιγότερο ικανοί αυτοί οι οποίοι δεν έχουν εκπληρώσει όλες τις προϋποθέσεις διαχείρισης κινδύνου και μάλιστα η συνέπεια μπορεί να είναι τελικά η αποτυχία του προγράμματος να μας αποδώσει τις αναμενόμενες ωφέλειες και θα μπορούσε να οδηγήσει σε αποτυχία πλήρους εξέλιξης του προγράμματος και ενδεχομένως μπορεί και οι πόροι που διατίθενται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να μην χρησιμοποιηθούν τελικά σωστά και καθ' ολοκληρία.

Τα γενικότερα ζητήματα διαχείρισης κινδύνου θα έχετε ήδη ακούσει πως αντιμετωπίζονται σε υψηλό επίπεδο διαχείρισης προγραμμάτων. Αυτό που θα ήθελα να πω εγώ είναι ότι η γενική διαδικασία είναι ότι προσπαθούμε να το διαχειριστούμε το πρόγραμμα κατά τρόπον ώστε να έχουμε καλή διακυβέρνηση. Δεν αρκεί όμως το ευρύ μακροοικονομικό επίπεδο μόνον.

Δεν θέλουμε να καταπνίξουμε τις τοπικές πρωτοβουλίες. Αυτοί οι οποίοι γνωρίζουν το πως διαχειρίζονται ένα γραφειοκρατικό περιβάλλον μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και εδώ θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε προϋποθέσεις για αποκλεισμό αυτών που δεν γνωρίζουν πλήρως τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και θα σας δώσω ένα παράδειγμα από το Merseyside.

Η πρώτη προτεραιότητα του ενιαίου προγραμματικού εγγράφου αυτή τη στιγμή έχει σχέση με μέτρα τα οποία υποκινούν την ανάπτυξη των

τοπικών επιχειρήσεων και στη συνέχεια αυξάνουν την απασχόληση. Στην προτεραιότητα αυτή έχει δοθεί πάνω από 1/3 των συνολικών πόρων του προγράμματος. Και σας ερωτώ: το καθένα από αυτά ή και όλους μαζί ποιοι τομείς της οικονομίας αντιλαμβάνονται καλύτερα την ανάπτυξη της οικονομίας;

Όσοι από σας δεν είστε από τον ιδιωτικό τομέα ή από τον ακαδημαϊκό τομέα πρέπει να σας πω ότι αυτοί οι δύο τομείς είναι οι πλέον ενδεδειγμένοι, για να κατανοήσουμε πλήρως τι σημαίνει ανάπτυξη. Στο Ηνωμένο Βασίλειο οι κανόνες απαιτούν χρήματα του ΕΤΠΑ να είναι διαθέσιμα, στους φορείς που μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της λογοδοσίας προς το δημόσιο.

Δεν μπορεί, λοιπόν, ο δημόσιος τομέας να καθοδηγήσει το πρόγραμμα του Merseyside γενικότερα. Από την αρχική αυτή ανάλυση το συμπέρασμά μου είναι ότι πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη σημασία για να δούμε και το μικροοικονομικό επίπεδο του προγράμματος, για να έχουμε μέτρα τα οποία θα διασφαλίζουν ότι παράλληλα με την γενική στρατηγική του προγράμματος θα υπάρξουν και μέτρα που θα μεγιστοποιούν τις επιπτώσεις του προγράμματος μέσω της συμμετοχής και φορέων από τον ιδιωτικό τομέα.

Και θα ήθελα να πω δυο λόγια και για την εμπειρία του Merseyside και συγκεκριμένα της εταιρείας μας, της επενδυτικής επιχείρησης του Merseyside. Καταρχήν να σας εξηγήσω τι ακριβώς κάνει το Ειδικό Επενδυτικό Ταμείο του Merseyside. Είναι ένα εργαλείο το οποίο φτιάχτηκε ειδικά για να αντιμετωπίσει το χάσμα χρηματοδότησης που υπάρχει αφ'ενός μεταξύ της ζήτησης για επενδυτικό κεφάλαιο από μικρές επιχειρήσεις και από την άλλη πλευρά την παροχή τέτοιου κεφαλαίου από το χρηματοοικονομικό τομέα.

Το Επενδυτικό Ταμείο του Merseyside θέλει να παρέχει δάνεια και κεφάλαια με εμπορικούς όρους προς μικρές επιχειρήσεις με όρους που να είναι σχεδόν τραπεζικοί όροι, εμπορεύσιμοι όροι. Το Merseyside, λοιπόν, το Επενδυτικό Ταμείο του Merseyside κάνει μια δουλειά παρόμοια με την δουλειά του χρηματοπιστωτικού τομέα.

Οι επιχειρήσεις καθοδηγούνται από μία επιχειρηματική στάση προς την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Προωθούμε, δηλαδή, την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το Ειδικό Επενδυτικό Ταμείο του Merseyside ξεκίνησε με τα Διαρθρωτικά Ταμεία την περίοδο '93-'99. Όταν φτιάχτηκε εκείνο

το πρόγραμμα η Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Πολιτικής και οι τοπικοί εταίροι είχαν την πρόθεση να βρουν ένα τρόπο να χρηματοδοτούν μικρές επιχειρήσεις και αυτό μπορούσε να γίνει επιτυχώς μόνο εφόσον υπήρχαν οι επαγγελματίες που θα το κάνουν, δηλαδή ο ιδιωτικός τομέας και η Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος βρήκε κατάλληλους εταίρους στο Εμπορικό Επιμελητήριο του Λίβερπουλ και στην Τράπεζα της Αγγλίας, ως εκπροσώπους δηλαδή του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα αντιστοίχως.

Δύο εταίροι, λοιπόν, που από κοινού προσπαθούν να δώσουν εγγυήσεις για αυτή τη διαδικασία και δίνουν και την απαραίτητη δομή, ώστε να μπορούμε να λογοδοτήσουμε και για να μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε και τα ζητήματα διαχείρισης κινδύνου, για να μπορούμε να έχουμε τα διαθέσιμα κονδύλια τα οποία χρειαζόμαστε για μια τέτοια διαδικασία όπως αυτή, την οποία ξεκινούσαμε.

Δούλεψε η Τράπεζα της Αγγλίας με συναδέλφους από τον ιδιωτικό τομέα για να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα, το οποίο κατέληξε να είναι σήμερα το Ειδικό Επενδυτικό Ταμείο του Merseyside και βασιζόμεθα περισσότερο σε εγγυήσεις και όχι σε μετοχικό κεφάλαιο. Δηλαδή μπορούσαμε να έχουμε πλεονάσματα, αλλά δεν θα μπορούσαμε να τα διανείμουμε στους μετόχους. Το πλεόνασμα θα μπορούσαμε να το χρησιμοποιούσαμε μόνο για τους σκοπούς βάσει του καταστατικού της εταιρείας υπέρ των μικρών επιχειρήσεων του Merseyside, αυτά τα γράφει έτσι το καταστατικό.

Και έτσι διασφαλίζεται το μακροπρόθεσμο μέλλον και η μακροπρόθεσμη πολιτική του Επενδυτικού μας Ταμείου μετά το τέλος δηλαδή των Διαρθρωτικών Ταμείων και των σχετικών προγραμμάτων. Υπήρχε ένα βασικό στοιχείο διαχείρισης κινδύνου όσον αφορά την υποκίνηση για κερδοφορία του ιδιωτικού τομέα. Το Ειδικό Επενδυτικό Ταμείο του Merseyside όρισε έναν τρίτο εγγυητή, έναν Οργανισμό που ονομάζεται «MSIF PARTNER» εταίροι του Επενδυτικού Ταμείου Merseyside που εκπροσωπούσε όλους τους φορείς της περιφέρειας και τους έφερε κατά αυτό τον τρόπο σε επαφή με αυτή τη διαδικασία την οποία είχαμε ξεκινήσει. Δηλαδή υποστήριξης προς την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και πάλι για να μπορούμε να εξασφαλίσουμε λογοδοσία προς όλα αυτά τα θέματα.

Έχουμε μια εταιρική σχέση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Έχουμε επιχειρηματικό σχέδιο, καθοδηγούμεθα από επιχειρηματική πολιτική και

προσπαθήσαμε να συγκεντρώσουμε χρήματα από τα Διαρθρωτικά Ταμεία και να βρούμε και αντίστοιχα ιδιωτικά κεφάλαια. Το Δεκέμβριο του 2001 έκλεισε το τελευταίο πρόγραμμα η εταιρεία μας, είχε άλλους 35 εταίρους, φορείς δηλαδή που είχαν ο καθένας τη δική του πολιτική διαχείρισης κινδύνου και συνδυάζαμε τις προσπάθειές μας με τη δική μας MSIF.

Μπορέσαμε και εμείς στο Merseyside να διευκολύνουμε και να βελτιώσουμε την εταιρική διακυβέρνηση μέσω αυτών των αναλύσεων διαχείρισης κινδύνου που έκαναν και οι υπόλοιποι φορείς. Ταυτόχρονα πληρούμε τις προϋποθέσεις όλων των προγραμμάτων, είμαστε υπόλογοι έναντι της περιφέρειας, της κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και παράλληλα δίνουμε και εμείς αντίστοιχες εγγυήσεις στους δικούς μας εταίρους και εγγυοδότες.

Δημιουργούνται, λοιπόν, τα σωστά επίπεδα και οι σωστές προδιαγραφές για τη διαχείριση κινδύνου. Ακούγονται πολύ εύκολα αυτά τα οποία σας λεω, αλλά συμπερασματικά θα έλεγα ότι αυτό το οποίο εξασφάλισαμε είναι μία μεθοδολογία, βάσει της οποίας χρησιμοποιούμε τον τοπικό ενθουσιασμό για να εκπληρώσουμε τους στόχους του προγράμματος και να μπορέσουμε να αναπτύξουμε τις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιτύχει η κάθε πρωτοβουλία. Παράλληλα πληρούμε και όλες τις προϋποθέσεις διαχείρισης κινδύνου.

Δεν είναι απλό όμως αυτό. Θέλουμε να δημιουργήσουμε το κατάλληλο εργαλείο. Όλοι οι εμπλεκόμενοι σε αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να συνεργάζονται πάρα πολύ καλά μεταξύ τους και κλείνοντας αυτή την παρουσίαση θα ήθελα να κάνω μία ερώτηση και παράλληλα να την απαντήσω: ήταν επιτυχής η διαδικασία μας τελικά; Ίσως θα ήταν προτιμότερο να σας απαντήσω δίνοντάς σας κάποια συγκεκριμένα στοιχεία για να σας πείσω ότι ήτανε επιτυχημένη η διαδικασία.

Το Επενδυτικό μας Ταμείο λειτουργεί εδώ και έξι χρόνια περίπου. Είχαμε περίπου 40 εκατομμύρια ΕΥΡΩ κεφάλαια τα οποία αντλήθηκαν, αυξήθηκαν στα 53 εκατομμύρια ΕΥΡΩ στο διάστημα '93 με '99 και αυτά τα κεφάλαια επενδύθηκαν όλα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Έχει αποπληρωθεί το ιδιωτικό κεφάλαιο. Με τις επενδύσεις μας υποστηρίξαμε 600 επιχειρήσεις και διατηρήσαμε ή δημιουργήσαμε περίπου 6 χιλιάδες θέσεις απασχόλησης.

Με την καινούργια χρονιά, με το καινούργιο πρόγραμμα αντλήσαμε κεφάλαια 130 περίπου εκατομμυρίων ΕΥΡΩ σε συνεργασία με όλους τους εταίρους που ήταν εταίροι μας και την προηγούμενη περίοδο. Αυτά τα νέα κεφάλαια ελπίζουμε ότι θα υποστηρίξουν περισσότερες από χίλιες επιχειρήσεις και θα δημιουργήσουν ή θα διατηρήσουν πάνω από 10 χιλιάδες θέσεις απασχόλησης.

Με την υποστήριξη της Γενικής Διεύθυνσης Περιφερειακής Πολιτικής το Επενδυτικό Ταμείο του Merseyside βοήθησε τις υπόλοιπες αντίστοιχες περιφέρειες του ίδιου στόχου δηλαδή στο Ηνωμένο Βασίλειο, κατά τον ίδιο τρόπο και έχουμε στην Ουαλία, στο Νότιο Γιούρκ Σάιζ και στην Κορνουάλη αντίστοιχες πρωτοβουλίες. Τα κεφάλαια που έχουν συγκεντρωθεί φτάνουν τα 200 εκατομμύρια ΕΥΡΩ, διατίθενται τα κεφάλαια αυτά προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αυτό ξεκίνησε από την πρωτοβουλία του Merseyside που τους διδάξαμε δηλαδή για να ακολουθήσουν τον ίδιο δρόμο με την άντληση κεφαλαίων για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Έχουμε πολύ καλές σχέσεις με τις Περιφερειακές Υπηρεσίες της κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου και μπαίνοντας σε κάποιον κίνδυνο θα έλεγα ότι έχουμε πολύ καλές σχέσεις και με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και με την Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Πολιτικής και με την Επιτροπή Παρακολούθησης.

Τέλος από όσο ξέρω δεν είχαμε προβλήματα με τους ελεγκτές, με το audit μέχρι τώρα τουλάχιστον δεν έχω ακούσει να έχουμε προβλήματα, ούτε με τους ελεγκτές του Ηνωμένου Βασιλείου ούτε με το Ελεγκτικό Συνέδριο. Ελπίζω λοιπόν να έχουμε τηρήσει όλες τις διαδικασίες. Ευχαριστώ πάρα πολύ για την προσοχή σας.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Σας ευχαριστούμε για την πάρα πολύ ευσύνοπτη παρουσίασή σας. Ακούσαμε προηγουμένως ένα παράδειγμα από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και στη συνέχεια εμείς έχουμε μία μελέτη περιπτώσεως από το ΕΤΠΑ. Δεν ξέρω αν έχουμε ακόμη χρόνο στην τηλεφωνική μας σύνδεση να μπορούσαμε να έχουμε κάποια παρέμβαση. Ο κ.Παπαδόδημας δεν είναι μέσα στην αίθουσα νομίζω αυτή τη στιγμή αν ήθελε να παρέμβει. Ο κ.Shotton έχει το λόγο από την Γενική Διεύθυνση REGIO.

**R.SHOTTON:** Ένα σχόλιο και παράλληλα και ερώτηση. Παραφράζοντας αυτά

τα οποία είπατε εσείς. Για να χειριστεί κανείς ένα τομέα δραστηριοτήτων έχοντας κατά νου τις μικροεπιχειρήσεις για την καινοτομία που είναι πολύ σημαντικές για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, δημιουργήθηκε ένα μέσον για να προσφέρει τις απαραίτητες εγγυήσεις στο δημόσιο τομέα, παρέχοντας παράλληλα μια υπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα.

Συχνά αυτό είναι ένα πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζουμε στην Ελλάδα και όχι μόνο στον τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Θέλουμε δηλαδή να έχουμε μία δομή που θα δίνει εγγυήσεις, όπως απαιτούνται από το δημόσιο τομέα, ενώ συχνά αυτή η δομή είναι άκαμπτη και γραφειοκρατική, ενώ συχνά όταν δεν είναι γραφειοκρατική μία δομή δεν είναι αρκετός ο έλεγχος, τουλάχιστον δεν πληροί απολύτως τις προϋποθέσεις του δημοσίου τομέα.

Παρέφρασα αυτά τα οποία είπατε. Τα προσπάθησα να τα πω με άλλα λόγια. Εκτός από ενίσχυση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είχατε κάποιες άλλες δραστηριότητες;

**N.KEMSLEY:** Καταλαβαίνω αυτό το οποίο λέτε, είπατε σαφέστερα αυτό το οποίο προσπάθησα να πω και εγώ.

Εμείς φτιάξαμε μια δομή για τα Διαρθρωτικά Ταμεία και χρησιμοποιήθηκε στο Merseyside μόνο για την υποστήριξη προς επιχειρήσεις. Έχουμε και μία οργάνωση η οποία παρέχει ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών υπηρεσιών που δεν συμπεριλαμβάνει την κατάρτιση, έχει όμως τεχνική υποστήριξη προς επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να αναπτυχθούν. Μπορεί, λοιπόν, η επιχείρησή μου να δώσει επενδυτικά κεφάλαια σε μια εταιρεία και μια άλλη οργάνωση που έχει παρόμοια δομή με εταιρείες από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, συγνώμη αλλά δεν ακούστηκε το τέλος της φράσης του κ.Kemsley.

Έχουμε πολύ μικρή εμπειρία όμως. Πιστεύω ότι όλοι θα πρέπει να έχουμε αυτό το στόχο, δηλαδή ακριβώς να φτιάχνουμε τέτοιες συνεργασίες όλο και περισσότερο και πρέπει να έχουμε βέβαια και τους ανθρώπους που θα είναι σε θέση να το κάνουν.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Είπαμε ότι θέλουμε να έχουμε μία συνεργασία ιδιωτικών και δημοσίων φορέων και να έχουμε το όφελος το οποίο θέλουμε να αποκομίσουμε. Είναι ένας τομέας διαχείρισης κινδύνου που πρέπει να τον εντάξουμε από την αρχή στον προγραμματισμό μας, είναι πολύ ενδιαφέρουσα η παρουσίασή σας

και δεν ξέρω αν πάντοτε στις τηλεδιασκέψεις είναι τόσο μεγάλη η προσοχή του ακροατηρίου όπως τώρα, που είχαμε απόλυτη προσοχή από το ακροατήριο. Ήταν πάρα πολύ ενδιαφέροντα αυτά που μας είπατε.

Λοιπόν σας ευχαριστούμε πολύ και συνεχίζουμε με τις εργασίες του σεμιναρίου μας. Σας ευχαριστώ κ.Kemsley και εκ μέρους των Ελλήνων που είναι οι οικοδεσπότες μας εδώ. Ελπίζω ότι θα έχουμε την ευκαιρία να σας συναντήσουμε σε κάποια άλλη ευκαιρία για να συνεχίσουμε ακούγοντας τις ενδιαφέρουσες εμπειρίες σας από το Merseyside.

**N.KEMSLEY:** Σας ευχαριστώ και εγώ. Στη διάθεσή σας αν μπορώ να συνεισφέρω και κάποια άλλη φορά και αν θέλετε να ταξιδέψετε στην βροχερή μας Αγγλία θα σας καλωσορίσουμε και θα σας δείξουμε αυτά τα οποία κάνουμε εδώ. Ευχαριστώ.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Μάλιστα, είχαμε λοιπόν αυτή την παρέμβαση μέσω βιντεοδιάσκεψης από το Ηνωμένο Βασίλειο και περνάμε στην επόμενη μελέτη περιπτώσεως. Λοιπόν, παρουσιάσετε και τα προβλήματα διαχείρισης κινδύνου και τα προβλήματα των ανεξάρτητων ελεγκτών. Επικεντρώναστε περισσότερο στα θέματα διαχείρισης και όχι τόσο στο πως κάνουν τη δουλειά τους οι ελεγκτές στο πλαίσιο του 438.

Ξέρουμε την πρόσφατη έκθεση του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Ο έλεγχος του 5% θα πρέπει να έχει ένα δείγμα το οποίο θα επιλέγεται σε συνδυασμό και εκπροσώπησης κινδύνου και αντιπροσωπευτικής εκπροσώπησης. Στην Ευρώπη έχουμε αρκετά μικρά Επιχειρησιακά Προγράμματα. Δεν κατορθώσαμε ποτέ να ελέγξουμε 100%. Έχουμε πάντοτε ένα μείγμα για να μπορούμε να τα ελέγξουμε και τα μικρότερα προγράμματα και έργα.

Βέβαια μπορεί πάντοτε να έρθει κάποια Γενική Διεύθυνση και να μας πει ότι δεν ελέγξατε αυτό το συγκεκριμένο έργο. Νομίζω ότι είναι κάτι το οποίο δεν μπορούμε να το συζητήσουμε σήμερα το απόγευμα, γιατί δεν έχουμε το χρόνο ούτως ή άλλως και θα πρέπει να επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας στο θέμα της διαχείρισης κινδύνου. Ο κ.Ντίκος έχει το λόγο.

**Χρ.ΝΤΙΚΟΣ:** Αυτό που θα ήθελα να πω είναι ότι στη διάρκεια της παρουσίασής μου δεν ανέφερα σε καμιά περίπτωση τον τρόπο που ελέγχει η Μονάδα Ελέγχου το έργο. Σαφώς υπάρχουνε συγκεκριμένοι κανονισμοί και είναι αντικείμενο μιας άλλης συζήτησης και μιας άλλης εισήγησης να σας δείξουμε με ποιο τρόπο

ελέγχουμε. Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο έχει μακρά παράδοση στους ελέγχους των έργων. Αυτό που ανέφερα είναι ότι σαφώς είναι μία αναγνώριση κινδύνου την οποίαν την έχουμε κάνει, την έχουμε προσδιορίσει και προσπαθούμε με τα μέσα που ελέγχεται προκειμένου να ελέγξουμε το αν ο τελικός δικαιούχος είναι ικανός να υλοποιήσει το έργο και όχι να πάμε μετά για να ελέγξουμε το έργο αν το υλοποιεί σωστά. Αυτό είναι μία διαφορετική διαδικασία και αυτό προσπαθώ, δηλαδή, να διευκρινίσω.

Σαφώς όλα αυτά που ανέφερα πιστεύω είναι risk management, είναι risk analysis σε πρώτη φάση, αν και όπως είπαμε οι Διαχειριστικές Αρχές δεν μπαίνει στις Διαχειριστικές Αρχές θέμα risk analysis, είμαστε υποχρεωμένοι να ελέγχουμε όλα τα έργα. Λοιπόν, αλλά η διαχείριση κινδύνου είναι όλα αυτά που αναφέρθηκαν και αναφερθήκαμε και στα μέσα, όπου μπορούμε να διαχειριστούμε αυτούς τους κινδύνους και αυτό το οποίο εμάς μας ενδιαφέρει, επειδή το Τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης έχει άλλες διαδικασίες από τα δύο προηγούμενα, αυτό που μας ενδιέφερε είναι να φέρουμε σε μία τέτοια θέση τους τελικούς δικαιούχους, ώστε να μπορέσουν να υλοποιήσουν αυτά τα έργα σωστά. Ευχαριστώ.

**P.JAKOBSSON:** Εάν συμφωνείτε να σας κάνω μερικά σχόλια, δεν ξέρω αν μου επιτρέπετε. Πείτε ναι, ότι θέλετε να σας εκφράσω τις σκέψεις μου, ευχαριστώ. Θα σας πω πως το είδαμε εμείς στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή όταν κάναμε για τις δικές μας Γενικές Διευθύνσεις και Υπηρεσίες την ανάλυση κινδύνου.

Εμείς επικεντρώσαμε το ενδιαφέρον μας στο σύνολο του Οργανισμού. Βέβαια επιτρέψτε μου να εκφράσω δυνατά, μεγαλόφωνα τις σκέψεις μου με τον κίνδυνο να κάνω και λάθη. Επιτρέψτε μου, λοιπόν, να κάνω σφάλματα, μου επιτρέπετε έτσι δεν είναι;

Λοιπόν αν έχετε μια Διαχειριστική Αρχή που είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό, για την αξιολόγηση, για την διαχείριση, τον έλεγχο, την παρακολούθηση, την τεχνική βοήθεια κτλ., αν την έννοια της διαχείρισης κινδύνου που γίνεται στις Γενικές Διευθύνσεις της Επιτροπής την μεταφέρω θα πρέπει να περιλαμβάνει η διαχείριση κινδύνου όλα αυτά τα στοιχεία.

Θα πρέπει να περιλαμβάνει και το στόχο της Διαχειριστικής Αρχής που είναι ποιος; Να ελέγχει τα προγράμματα. Βέβαια περιλαμβάνεται και ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση και η τεχνική βοήθεια, όλα αυτά αποτελούν

τμήμα της αρμοδιότητας της Διαχειριστικής Αρχής. Άκουσα, λοιπόν, αρκετές παρουσιάσεις που μίλησαν αρκετά για το κομμάτι των καθηκόντων της Διαχειριστικής Αρχής που είναι ο έλεγχος και την ανάλυση κινδύνου που πρέπει να λάβει υπόψιν το τμήμα που ασχολείται με τον έλεγχο στη Διαχειριστική Αρχή.

Αυτό είναι ένα κομμάτι. Εμείς στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή το κομμάτι που κάνει αυτή την ανάθεση κινδύνου για τον έλεγχο είναι ένα κομμάτι, αλλά υπάρχουν και άλλες δραστηριότητες για κάθε φορέα. Έχοντας κατά νου, λοιπόν, τους στόχους κάθε οργανισμού πρέπει να σκεφτούμε και όλα τα καθήκοντα. Πως χρησιμοποιούμε τους ανθρώπους μας; Πως τους εκπαιδεύουμε; Πως κάνουμε την κατάρτιση; Σε γενικές γραμμές και ειδικότερα. Πως είναι φτιαγμένη η υπηρεσία σας, ο οργανισμός σας για να επιτύχετε τους στόχους; Οι δομές είναι λειτουργικές; Δεν μιλάω μόνο για το τμήμα ελέγχου, μιλάω και για τα υπόλοιπα τμήματα της Διαχειριστικής Αρχής.

Τα θέματα πληροφορικής, πως τα διαχειρίζεστε; Τους διάφορους ενδιαμέσους πως τους διαχειρίζεστε; Υπάρχουν επίσης πολλοί εξωτερικοί παράγοντες, όπως το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η Γενική μας Διεύθυνση ή η Διαχειριστική Αρχή. Το θεσμικό πλαίσιο, το νομικό πλαίσιο είναι επαρκές για να μπορέσουμε να εκπληρώσουμε τα καθήκοντά μας;

Μιλάμε, δηλαδή, για ευρύτερη διαχείριση κινδύνου. Δεν μιλάμε μόνο για την ανάλυση κινδύνων στο Τμήμα Ελέγχου. Μιλάμε για το σύνολο της διαχείρισης κινδύνου, ούτως ώστε ο κάθε φορέας, η κάθε οργάνωση να πληροί τα καθήκοντά του γενικότερα. Ευχαριστώ πολύ που μου δώσατε το χρόνο για μια κάπως μεγάλη παρέμβαση, αλλά νομίζω ότι άξιζε το κόπο να το εκφράσω.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Ευχαριστούμε. Θα σας επαναλάβω ότι είμαστε καθυστερημένοι σε σχέση με το πρόγραμμά μας. Ακούσαμε κάποια στοιχεία για την δημοσιότητα, για τις κοινοτικές πολιτικές, για τους κανονισμούς και πρέπει να τονίσουμε ότι χρειαζόμαστε καταρχήν την πληροφόρηση. Δεν μπορούμε να έχουμε αποτελέσματα εάν δεν φτάσει η πληροφόρηση στους φορείς και όταν μιλάμε για πληροφόρηση μιλάμε για τους κανονισμούς, για τους εφαρμοστικούς κανονισμούς και την ερμηνεία που στέλνει η Επιτροπή στα κράτη-μέλη, με κατευθυντήριες γραμμές ενδεχομένως, ούτως ώστε να φτάσει αυτή η πληροφόρηση σε όλους τους εταίρους.

Διαφορετικά όταν φτάσουμε στο στάδιο του ελέγχου ανακαλύπτουμε ότι κάποιοι κανόνες δεν έχουν τηρηθεί και γιατί; Διότι ποτέ δεν έφτασε η πληροφόρηση σε αυτούς που πρέπει να τηρήσουν τους κανόνες. Επομένως να μην ξεχνάμε μια βασική υποχρέωση: διάχυση της πληροφόρησης. Πρώτα πρέπει να δώσουμε την πληροφόρηση και μετά να περιμένουμε ότι θα εφαρμοστούν οι κανονισμοί. Πολύ συχνά, λοιπόν, έχουμε προβλήματα που οφείλονται σε έλλειψη πληροφόρησης.

### **Παρουσίαση και συζήτηση επί της πρώτης μελέτης περιπτώσεως του ΕΤΠΑ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Οδικόί Άξονες)**

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Ας περάσουμε τώρα στη δεύτερη μελέτη περιπτώσεως από το ΕΤΠΑ και εδώ ως εκ θαύματος νομίζω ότι έχουμε και μία θέση ελεύθερη, μπορείτε να έρθετε αν θέλετε στο βήμα. Η κα Παπασιώπη έχει το λόγο.

**Ζ.ΠΑΠΑΣΙΩΠΗ:** Ευχαριστώ κ.Πρόεδρε. Θα ήθελα να ευχαριστήσω και τον κ.Jakobsson ο οποίος έθεσε ένα θέμα σε ένα γενικότερο πλαίσιο και να πω από την αρχή ότι εγώ δεν αντιλήφθηκα ότι το σημερινό σεμινάριο έχετε σαν μόνο στόχο να συζητήσουμε για την διαχείριση κινδύνων στην περιοχή των ελέγχων αποκλειστικά, αλλά γενικότερα θα σας παρουσιάσω πως βλέπουμε εμείς το θέμα διαχείρισης κινδύνων στο σύνολο της διαδικασίας της υλοποίησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος που είναι το Πρόγραμμα Οδικόί Άξονες, Λιμάνια, Αστική Ανάπτυξη.

Θα ξεκινήσω με μία σύντομη παρουσίαση του προγράμματος. Το πρόγραμμα αυτό αφορά κυρίως την ολοκλήρωση των παρεμβάσεων που είχαμε ξεκινήσει από το Δεύτερο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, αλλά και σε νέα έργα, προκειμένου να ολοκληρωθούν οι μεγάλοι οδικοί άξονες της χώρας μας που είναι το κομμάτι των διευρωπαϊκών αξόνων.

Επίσης έχει παρεμβάσεις όπως λει ο τίτλος του που αφορούνε την ολοκλήρωση σημαντικών λιμανιών της χώρας μας, τα οποία επίσης αποτελούν μέρος του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών και περιλαμβάνει και κάποιες δράσεις που αναφέρονται στην ασφάλεια στις θαλάσσιες μεταφορές, στη ναυσιπλοία.

Έχει σημαντικές παρεμβάσεις που αφορούνε στον τομέα της αστικής ανάπτυξης και όταν λέμε αστική ανάπτυξη εννοούμε βασικά τις παρεμβάσεις σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, στις μεγάλες πόλεις που

συγκεντρώνουν το 50% του πληθυσμού της χώρας μας και πρόκειται βασικά για την κατασκευή των επεκτάσεων του ΜΕΤΡΟ της Αθήνας και την κατασκευή του νέου έργου του ΜΕΤΡΟ της Θεσσαλονίκης, αλλά και σε παρεμβάσεις σε σημαντικούς άξονες, αστικούς οδικούς άξονες αυτών των μεγάλων μητροπολιτικών κέντρων και τέλος έχει και κάποιες δράσεις οδικής ασφάλειας.

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει 9 Άξονες και 21 Μέτρα. Βλέπουμε εδώ τη δομή, μια ανάλυση του προϋπολογισμού του προγράμματος στους 9 Άξονες Προτεραιότητες, δεν θα σταματήσω πολύ στη διαφάνεια, απλώς θα ήθελα να σας πω ότι το σύνολο του προϋπολογισμού του προγράμματος που ανέρχεται σε 9.317.000.000 ΕΥΡΩ.

Η σύνθεσή του είναι: 1/3 περίπου είναι οι πόροι που έρχονται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, 1/3 είναι η εθνική δημόσια δαπάνη και το υπόλοιπο 1/3 αναμένεται ότι θα είναι η συμμετοχή των ιδιωτικών κεφαλαίων μέσω των συμβάσεων παραχώρησης για την κατασκευή των μεγάλων έργων.

Στους στόχους, στους δείκτες εκροών που έχουμε περιλάβει μέσα στο πρόγραμμά μας, σύντομα και έτσι πολύ περιληπτικά σας λεω ότι προβλέπεται μέσω αυτού του προγράμματος η ολοκλήρωση 240 περίπου χιλιομέτρων αυτοκινητοδρόμων, που ξεκίνησαν να κατασκευάζονται στο Δεύτερο Κοινοτικό Πλαίσιο, 250 χιλιόμετρα νέα χιλιόμετρα αυτοκινητοδρόμων που θα κατασκευαστούν σαν κλασικό δημόσιο έργο και περίπου 350 χιλιόμετρα που θα αποτελέσουν κομμάτι που θα κατασκευαστούν με παραχώρηση, τα οποία με άλλα περίπου 200 που κατασκευάζονται χρηματοδοτούνται μέσω των ΠΕΠ και 250 που χρηματοδοτούνται από το Ταμείο Συνοχής αποτελούν ένα τεράστιο πρόγραμμα έργων που προβλέπεται να κατασκευαστούν με παραχώρηση που είναι περίπου 800 χιλιόμετρα αυτοκινητοδρόμων.

Για το φιλόδοξο αυτό πρόγραμμα οι πόροι δεν ρέουν ανεξέλεγκτα, ρέουν υπό προϋποθέσεις. Καταρχήν απαιτείται το αυτονόητο. Ότι απαιτείται σχολαστική τήρηση του θεσμικού πλαισίου εθνικού και κοινοτικού. Επίσης απαιτείται η επιμελής στήριξη των πολιτικών της χώρας μας και της Κοινότητας και προκειμένου να πετύχουμε τις θετικές επιπτώσεις που είναι βασικά η ολοκλήρωση του διευρωπαϊκού δικτύου, των έργων του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών και με κάποιες θετικές επιπτώσεις που αναμένεται ότι θα έχουμε επίσης στο περιβάλλον.

Κλείνω εδώ αυτή τη σύντομη παρουσίαση, ήθελα απλώς να έχετε μία εικόνα όλο το ακροατήριο για τα μεγέθη του προγράμματος και τη φύση του. Πριν περάσω στο θέμα μας το κυρίως, θέλω να αναφερθώ επιγραμματικά στην αποστολή και στις αρμοδιότητες της Διαχειριστικής Αρχής. Σύμφωνα με το νόμο η Διαχειριστική Αρχή είναι αρμόδια να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και την κανονικότητα της διαχείρισης και της εφαρμογής του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Η κανονικότητα διασφαλίζεται με την συμβατότητα των πράξεων με το εθνικό και κοινοτικό δίκαιο. Η αποτελεσματικότητα διασφαλίζεται με την ένταξη και υλοποίηση εύστοχων και κατάλληλων πράξεων, που και θα αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα που ανέφερα προηγούμενα: τα 240 χιλιόμετρα ολοκλήρωση, τα 800 χιλιόμετρα νέων αυτοκινητοδρόμων κτλ.

Ομολογώ ότι όταν μου ζητήθηκε να παρουσιάσω το θέμα διαχείριση κινδύνων και risk management τρομοκρατήθηκα λίγο, γιατί πήγε το μυαλό μου σε στοχαστικά μοντέλα, σύνθετα και αρκετά έτσι επιστημονικά, που είχα ακούσει στα φοιτητικά μου χρόνια και μεθόδους Μόντε Κάρλο, Ντέλφι κτλ., πράγματα τα οποία ακούγονται πολύ εξεζητημένα για τον τρόπο που εμείς έχουμε προσεγγίσει μέχρι στιγμής τη δουλειά μας.

Όταν έσκυψα λίγο πιο συγκεκριμένα στα κείμενα που μας δόθηκαν από τις Υπηρεσίες της Επιτροπής, σχετικά ηρέμησα και ακόμη περισσότερο γιατί όντως μηχανικός συνειδητοποίησα ότι το θέμα διαχείριση και κίνδυνοι είναι κάτι που το αντιμετωπίζουμε πολύ, είναι σύμφυτο με την δουλειά μας.

Στον τεχνικό τομέα, λοιπόν, η διαχείριση κινδύνων θεωρείται σαν βασικό συστατικό της διαδικασίας διαχείρισης των έργων και των προγραμμάτων. Θεωρεί οποιοδήποτε έργο μπορεί να κατασκευαστεί αρκεί να διατεθεί χρόνος και χρήμα. Η αποστολή των μηχανικών ένας από τους οποίους είμαι και εγώ είναι να κατασκευάζουμε σωστά, δηλαδή με συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας, έγκαιρα, δηλαδή με περιορισμό στο χρόνο και οικονομικά, δηλαδή με περιορισμό στο κόστος στα έργα που καλούμαστε να υλοποιήσουμε.

Όλη μας η επαγγελματική ενασχόληση επομένως περιστρέφεται γύρω από το πως θα αποφύγουμε να αστοχήσουμε, γύρω από το πως θα αποφύγουμε τον κίνδυνο της αστοχίας σε αυτούς τους παράγοντες. Μπορεί

στην καθημερινή μας πρακτική η διαχείριση των κινδύνων να μην γίνεται με τον απόλυτα δομημένο τρόπο που μας παρουσιάστηκε το πρωί και που είναι συγκεκριμένες μέθοδοι και που ενδεχομένως απαιτείται να φτάσουμε και σε ένα τέτοιο επίπεδο, αλλά επιδιώκει στην ουσία ακριβώς τα ίδια αποτελέσματα.

Δεδομένου ότι η διαχείριση σημαίνει σχεδιασμό, οργάνωση, κινητοποίηση πόρων, δηλαδή στελέχωση και στη συνέχεια διεύθυνση και έλεγχο με το feedback ξανά στο σχεδιασμό προκειμένου να διορθώσουμε ότι πάει λάθος, είναι φανερό για μένα ότι η διαχείριση κινδύνων είναι αναπόσπαστο τμήμα του τελευταίου κομματιού, δηλαδή του τμήματος της ελεγκτικής λειτουργίας ενός τέτοιου Ολοκληρωμένου Συστήματος προσέγγισης διαχείρισης, είτε αυτή πρόκειται για προγραμματισμό, είτε για την υλοποίηση του προγράμματος και των έργων.

Ήδη κατά την προετοιμασία του προγράμματός μας και στα πλαίσια της ex ante αξιολόγησης περιέχεται μία πρώτη ανάλυση κινδύνων, που αφορούν στο σύνολο προφανώς του προγράμματος, με αντίστοιχες προτάσεις αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων. Εντοπίζονται κίνδυνοι σε επίπεδο χώρας για το σύνολο του τομέα μεταφορών, όπως είναι ο ανταγωνισμός των γειτονικών χωρών και προτείνονται μέτρα για την αντιμετώπισή τους, που είναι η αναβάθμιση των υπηρεσιών και η ενίσχυση της διατροφικότητας, «ιντερμοντάνιτι» εννοώ εδώ, των μεταφορών.

Σε επίπεδο διαχείρισης προγράμματος επίσης εντοπίζονται οι κίνδυνοι και προτείνονται η ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών. Στο επίπεδο των τελικών δικαιούχων είχαν ήδη ξεκινήσει οι δράσεις από το προηγούμενο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και προτείνονται να συνεχιστούν αυτές οι δράσεις, θα το δούμε και στη συνέχεια. Σε επίπεδο θεσμικού πλαισίου επίσης είχαν ξεκινήσει δράσεις για την αντιμετώπιση των κινδύνων που είχαν εντοπιστεί στο Δεύτερο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης με συγκεκριμένες θεσμοθετικές ρυθμίσεις και προτείνεται η συνέχιση και η ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας με κωδικοποίηση του θεσμικού πλαισίου δημοσίων έργων κτλ.

Σε επίπεδο προετοιμασίας των έργων εντοπίστηκε το θέμα της ωριμότητας που πρέπει να πετύχουμε καλύτερα επίπεδα. Και τέλος σε επίπεδο ειδικών κινδύνων για το πρόγραμμα εντοπίζονταν το θέμα του πελώριου προγράμματος που περιλαμβάνεται με τα έργα παραχώρησης και το πως αυτό ήταν κρίσιμο για το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Επειδή ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση εξελίσσονταν παράλληλα όλα αυτά που σας ανέφερα περιελήφθησαν μέσα στο πρόγραμμα κατά τη σύνταξή του. Στο παρόν στάδιο, καθώς τα προγραμματικά δεδομένα εξειδικεύονται η διαχείριση των κινδύνων χρησιμεύει κυρίως στον εντοπισμό των κινδύνων σε επίπεδο πράξεων ή ομάδων πράξεων, μέσα από τις διαδρομές ελέγχων και τα εργαλεία που διαθέτει η Διαχειριστική Αρχή.

Δεν θα μείνω πολύ εδώ, θα περάσω γρήγορα αυτές τις διαφάνειες. Είναι απλώς μία προσπάθεια να μαζέψω και ακούσαμε και το πρωί πολύ καλά να τίθενται οι ορισμοί και το τι περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων. Δηλαδή τι θα πρέπει να περιλαμβάνει; Καταρχήν τον ορισμό του κινδύνου και θυμίζω, εγώ κρατάω τον ορισμό αυτό που ανέφερε ο κ.Μανωλεδάκης το πρωί, ότι κίνδυνος είναι το ενδεχόμενο να επέλθει ένα γεγονός κατά τη διάρκεια της ζωής μιας πράξης το οποίο θα επιφέρει ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

Στη συνέχεια έχουμε τα στάδια της ανάλυσης του κινδύνου με τον εντοπισμό του ποια είναι αυτά τα ανεπιθύμητα γεγονότα, ποια είναι η πιθανότητα εμφάνισής τους και πως είναι η σοβαρότητα των συνεπειών αν εμφανιστούν. Έχουμε την αποτίμηση του κινδύνου που είναι ο συνδυασμός της σοβαρότητας των συνεπειών και της πιθανότητας εμφάνισης αυτών των κινδύνων και τέλος έχουμε το θέμα της αντιμετώπισης του κινδύνου με τα μέτρα που θα πρέπει να λαμβάνονται.

Όπως είπα και πριν παρά την έλλειψη προς το παρόν ενός δομημένου συστήματος διαχείρισης κινδύνων θεωρούμε πως ένα μεγάλο τμήμα της δραστηριότητας της Διαχειριστικής Αρχής αναλώνεται στην ουσία στην διαχείριση αυτών των κινδύνων.

Εδώ σε αυτή τη διαφάνεια δεν θέλω να μείνουμε πολύ, απλώς δείχνει ότι η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου για να είναι αποτελεσματική πρέπει να είναι συνεχής και επίκαιρη και συνοψίζουμε εδώ πέρα το σύνολο, τον κύκλο των δραστηριοτήτων ώστε η διαδικασία κινδύνου να ενσωματωθεί στη γενικότερη στρατηγική της υλοποίησης ενός προγράμματος ή ενός έργου.

Ορίζεται, δηλαδή, το αντικείμενο και οι στόχοι, η στρατηγική υλοποίησης του προγράμματος, εντοπίζονται οι κίνδυνοι, αποτιμώνται οι

συνέπειες και οι επιπτώσεις, ιεραρχούνται, καταγράφονται τα υποψήφια μέτρα αντιμετώπισης, εκτιμάται η αποτελεσματικότητα και το κόστος για να πετύχουμε αυτά τα μέτρα, αξιολογείται η αποδοτικότητα μέτρων αντιμετώπισης και τέλος προχωράμε στην υλοποίηση.

Και ας πάμε τώρα σε λίγο πιο συγκεκριμένα πράγματα που αφορούν την επικινδυνότητα του προγράμματος. Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα η επικινδυνότητα εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος και τη φύση των πράξεων που περιλαμβάνει και από την ποιότητα των τελικών δικαιούχων. Ίσως εδώ θα έπρεπε να προσθέσω και ένα τρίτο κουτί, ένα τρίτο παράγοντα που θα ήταν η καταλληλότητα των κατασκευαστικών εταιρειών που αναλαμβάνουν να κατασκευάσουν τα έργα.

Μένω στο εσωτερικό του ευρύτερου συστήματος που αποτελούμε οι φορείς, εμείς οι Διαχειριστικές Αρχές και οι φορείς υλοποίησης και θα δούμε στη συνέχεια αυτά τα δύο μέρη, ότι αφορά δηλαδή τους κινδύνους σε σχέση με τις πράξεις και σε σχέση με τους τελικούς δικαιούχους.

Να πω εδώ ότι στο πρόγραμμά μας έχουμε τις εξής κατηγορίες ας το πούμε έργων, πράξεων: έχουμε τα μεγάλα έργα, τα οποία παίρνουν το 80 ίσως και περισσότερο τα εκατό του συνόλου του προγράμματος και κάποια συνήθη έργα. Έχουμε δημόσια έργα και έργα με παραχώρηση όπως σας είπα στην αρχή, μεγάλα δημόσια έργα και μεγάλα έργα που υλοποιούνται με παραχωρήσεις. Έχουμε έργα συνεχιζόμενα που ολοκληρώνουν παρεμβάσεις που είχαν ξεκινήσει στο Δεύτερο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και νέα έργα που ξεκινάνε στο πλαίσιο του δικού μας προγράμματος.

Έχουμε επομένως, θα δούμε στη συνέχεια τους κινδύνους που σχετίζονται με κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες, τόσο στη φάση της ένταξης όσο και στη φάση της υλοποίησης τους και αντίστοιχα θα δούμε για τους τελικούς δικαιούχους κινδύνους που σχετίζονται με την ικανότητά τους να διαχειριστούν τόσο μεγάλα project και που έχουν σχέση με την στελέχωση, την εμπειρία, την υπευθυνότητα, την ιστορία που έχει ο καθένας από αυτούς και θα φτάσουμε στη συνέχεια.

Το επόμενο σλάϊτ μπορούμε να το περάσουμε γρήγορα, δεν είναι απαραίτητο και πάμε στην επικινδυνότητα των πράξεων που λέγαμε πριν. Εδώ ας πούμε ότι μιλάμε για μεγάλα έργα, γιατί αυτά είναι η πλειοψηφία του

προγράμματος, μεγάλα δημόσια έργα. Από την εμπειρία της εκτέλεσης του προηγούμενου προγράμματος, του Δεύτερου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης φτιάχτηκε αυτός ο κατάλογος κινδύνων, που βλέπετε σε αυτή τη διαφάνεια, τόσο για την ένταξη όσο και για την υλοποίηση.

Κινδύνων που προσπάθησα να είναι μικρός ο κατάλογος, διότι εγώ πιστεύω ότι για να μπορούμε να συζητάμε έτσι αποτελεσματικά πρέπει να συγκεντρώσουμε την προσπάθεια σε ότι είναι σημαντικότερο και με μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης. Φαίνεται ότι στη φάση της ένταξης καθοριστικός παράγοντας είναι η ωριμότητα τόσο από πλευράς τεχνικών μελετών, όσο και από πλευράς διοικητικών πράξεων.

Για το λόγο αυτό το μέτρο που ασκούμε καταρχήν το ευρύτερο, η προσέγγιση που έγινε, είναι ότι στο πρόγραμμα εντάσσονται και χρηματοδοτούνται ώριμες πράξεις. Σε περιπτώσεις που δεν έχει ωριμότητα μία πράξη έχει ήδη προβλεφθεί στις διατάξεις εφαρμογής του προγράμματος η διαδικασία παραπομπής της κατάστασης σε στάδιο ωρίμανσης, δηλαδή η χρηματοδότηση της υλοποίησης μόνο των μελετών και των λοιπών προπαρασκευαστικών ενεργειών, έτσι ώστε στη συνέχεια να επαναξιολογηθεί η πράξη και να ενταχθεί κανονικά για χρηματοδότηση και υλοποίησή της. Εννοώ όχι εδώ τις μελέτες, γεωτεχνικές έρευνες, όταν λεω προπαρασκευαστικές ενέργειες στη χρηματοδότηση των απαλλοτριώσεων και ότι άλλο συνδέεται με αυτή την ωρίμανση μελετητική ή διοικητική.

Αν πάμε τώρα στην άλλη φάση μετά την ένταξη, που είναι η φάση της υλοποίησης των έργων, με μεγαλύτερη συχνότητα βλέπουμε να εμφανίζεται το γεγονός της υπέρβασης του κόστους σε σχέση με το προϋπολογισθέν, που στις περισσότερες περιπτώσεις οφείλεται στην μη ύπαρξη ωριμότητας που προαναφέρθηκε, είναι αίτιο και αιτιατό εδώ πέρα.

Παρεπόμενες συνέπειες αλλά πολλές φορές είναι και ανεξάρτητες γι' αυτό και αναφέρονται σαν ανεξάρτητοι κίνδυνοι, η θεωρία λει ότι δεν πρέπει ο ένας κίνδυνος να εξαρτάται από τον άλλο αν δεν κάνω λάθος, αλλά εδώ το αναφέρω και τις τροποποιήσεις του φυσικού αντικείμενου συχνά είναι παρεπόμενο των τροποποιήσεων των υπερβάσεων που παρατηρούνται στο κόστος, αλλά πολλές φορές είναι και αυτοτελείς, οφείλονται σε ανεξάρτητους παράγοντες, όπως είναι απρόβλεπτες συνθήκες στο έδαφος, αρχαιολογικά ευρήματα που δεν μπορούσαν να προβλεφθούν και άλλοι τέτοιοι παράγοντες,

τους οποίους δεν αναφέρω όπως θα είδατε σαν μεμονωμένους, σαν χωριστούς κινδύνους.

Σε έναν πιο αναλυτικό κατάλογο σίγουρα οι κίνδυνοι από τις συνθήκες εδάφους ή οι κίνδυνοι από αρχαιολογικά ευρήματα που θα μπορούσαν να αναφέρονται και αυτόνομα σαν κίνδυνοι. Τέλος έχω βάλει εδώ το περιβάλλον, το περιβάλλον μπαίνει από δύο πλευρές. Ένα οι κίνδυνοι που μπορεί να υπάρξουν προς το περιβάλλον, από την εκτέλεση της πράξης, αλλά και οι κίνδυνοι που το ίδιο το περιβάλλον, τα θέματα τα περιβαλλοντικά μπορεί να προκαλέσει στο να υλοποιηθεί το έργο.

Έχουμε πλείστα παραδείγματα στη χώρα μας. Όταν λεω περιβάλλον σάνταρ περιλαμβάνω και τον πολιτισμό και την αρχαιολογία. Έχουμε λοιπόν πλείστα παραδείγματα στη χώρα μας και τα δημόσια έργα τα μεγάλα, από την εμπειρία την προηγούμενη, όπου παρόλο που υπήρχαν όλες οι αδειοδοτήσεις περιβαλλοντικές και άλλες, είχαμε περάσει από το Υπουργείο Πολιτισμού τα έργα κτλ., ωστόσο λόγω αντιδράσεων που υπήρξαν στα θέματα αυτά οδηγήθηκαν τα έργα σε φοβερές αυξήσεις του κόστους που απαιτήθηκε για την κατασκευή τους ή και σε ακύρωσή τους.

Αντίστοιχα, από την άλλη πλευρά, μια άλλη όψη που σας έλεγα όταν μιλάμε για το περιβάλλον είναι ότι πολλές φορές οι υπερβάσεις που εμφανίζονται στο κόστος, οι απαιτήσεις για τροποποίηση στο φυσικό αντικείμενο οδηγούν, προκειμένου να μπορέσει να υλοποιηθεί κάπως το έργο και να είναι ολοκληρωμένο και να αποδοθεί, οδηγούν στην υποβάθμιση των έργων της προστασίας του περιβάλλοντος ή σε υποβάθμιση των έργων ανάδειξης της πολιτιστικής κληρονομιάς. Είναι και αυτό κίνδυνοι που πρέπει να τους λάβουμε υπόψιν.

Αυτός είναι ένας κατάλογος των κινδύνων που στα μεγάλα δημόσια έργα, αλλά νομίζω και στα συνήθη, εμφανίζονται με την μεγαλύτερη συχνότητα. Στην επόμενη διαφάνεια βλέπουμε μία κατάταξη αυτών των κινδύνων με βάση την πιθανότητα εμφάνισής τους και τις συνέπειες και μια κατάταξή τους με βάση τη σοβαρότητα των συνεπειών που έχει ο καθένας.

Παρατηρούμε εδώ ότι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με το τελικό κόστος είναι ο Κ4, είναι η τροποποίηση του φυσικού αντικείμενου που είναι ο Κ3, είναι αυτοί που είτε συνδυασμένα πράγμα που είναι συνήθης είτε και

ανεξάρτητα πράγμα που είναι σπανιότερο ιεραρχούν σαν πρώτοι στο σχετικό πίνακα.

Ακολουθούν οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την τεχνική ωριμότητα και το περιβάλλον, αν και το περιβάλλον θα μπορούσε να παίξει και την χαμηλότερη βαθμίδα από άποψη εμφάνισης και τέλος οι κίνδυνοι οι διοικητικοί ως ωριμότητας είναι αυτοί που εμφανίζονται σπανιότερα. Ωστόσο σε κάθε περίπτωση η σοβαρότητα των συνεπειών όλων αυτών των κινδύνων τους κατατάσσει στην κατηγορία υψηλοί, οι επιπτώσεις τους είναι σημαντικές και επομένως πρέπει να υπάρχουν μηχανισμοί και πρόληψης και διόρθωσης των επιπτώσεων αυτών.

Θα δούμε στη συνέχεια στο επόμενο σλάϊτ πως το σύστημα που έχουμε για την διαχείριση και για τους ελέγχους, το οποίο έχουμε υιοθετήσει και ακολουθούμε σαν Διαχειριστική Αρχή και είναι το ανάλογο με όλες τις υπόλοιπες Διαχειριστικές Αρχές ενσωματώνει τα συστήματα του εντοπισμού και της πρόληψης και της αντιμετώπισης των κινδύνων. Αυτά που είπαμε ότι πρέπει να έχουμε σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων.

Για παράδειγμα θεωρώ ότι η διαδικασία ένταξης πράξεων στα Επιχειρησιακά Προγράμματα, που την ξέρουμε όλοι μας και την ακολουθούμε, είναι μία διαδικασία που έχει στηθεί με στόχο την πρόληψη του κινδύνου να ενταχθούν στα προγράμματα μη άστοχες πράξεις ή μη νόμιμες πράξεις ή να γίνουν με αδιαφανείς διαδικασίες. Για μένα είναι πολύ σαφές αυτό. Για να υπενθυμίσω και για όσους δεν τις έχουμε, δεν τις δουλεύουν κάθε μέρα και δεν τις έχουν στο μυαλό τους, έχουνε προσδιοριστεί κατηγορίες κριτηρίων και έχουν εγκριθεί από τις Επιτροπές Παρακολούθησης. Οι Διαχειριστικές Αρχές εξειδικεύσαμε τα κριτήρια και ορίσαμε την μεθοδολογία, τρόπο βαθμολόγησης, σύνδεση βαθμολογίας.

Απευθύνεται με βάση αυτά τα δεδομένα τα οποία δημοσιοποιούν πρόσκληση στους τελικούς δικαιούχους που γνωρίζουν όχι μόνο τα κριτήρια αλλά και τη μεθοδολογία που θα εφαρμοστούν αυτά τα κριτήρια και μετά αξιολογούνται αφού γίνουν οι προτάσεις από τους τελικούς δικαιούχους αξιολογούνται οι προτάσεις από τις Διαχειριστικές Αρχές και ακολουθεί η διαδικασία συντονισμού, που είναι διατύπωση γνώμης από συναρμόδιους φορείς, περιφέρειες, άλλα Υπουργεία ή η Κεντρική Διαχειριστική Αρχή και τέλος καταλήγει μετά από εισήγηση δική μας να λαμβάνεται η απόφαση της ένταξης

της πράξεως μέσα στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.

Αν πάμε στην επόμενη διαφάνεια που είναι πια όχι στη φάση της ένταξης των πράξεων αλλά στη φάση της υλοποίησης, παραδείγματα δίνω, η πρόληψη κινδύνου βλέπουμε εδώ μη κανονικής ή αποτελεσματικής υλοποίησης αφορά και την κανονικότητα και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας μας.

Σε ότι αφορά την κανονικότητα, μπορούμε να πάμε και στο επόμενο σλάϊτ, για να δούμε στη συνέχεια τι κάνουμε για την πρόληψη του κινδύνου μη κανονικής υλοποίησης των πράξεων. Παρακολουθείται η πιστή εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου παραγωγής των έργων. Συγκεκριμένα αυτό δεν είναι τόσο εύκολο όσο ακούγεται, εμάς τουλάχιστον μας έχει απασχολήσει πολύ.

Δουλέψαμε με κάποιους συμβούλους μας, δεν έχουμε ακόμα καταλήξει, προσπαθούμε να επεξεργαστούμε έναν οδηγό ελέγχου κανονικότητας, είναι ένα αρκετά ογκώδες κείμενο, το οποίο με διαγράμματα ροής και διαδικασίες ελέγχου συσχετίζει το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο για τα δημόσια έργα με τους ελέγχους στο προσυμβατικό ή και στο συμβατικό στάδιο.

Μπορούμε να δούμε λίγο ένα παράδειγμα μιας τέτοιας εφαρμογής, το επόμενο σλάϊτ παρακαλώ. Βλέπουμε δηλαδή εδώ ένα από αυτά τα διαγράμματα, μια διαδρομή ελέγχου το οποίο αφορά στον έλεγχο στο προσυμβατικό στάδιο και ειδικότερα θα το δούμε και στη συνέχεια του στους κανόνες συμμετοχής. Εδώ αν δούμε, όταν έχουμε μία πράξη, όταν ελέγχουμε την κανονικότητα μιας πράξης στο προσυμβατικό στάδιο, δηλαδή πριν την υπογραφή της σύμβασης, αν ο προϋπολογισμός του έργου υπερβαίνει το ένα δισεκατομμύριο δραχμές ξέρουμε όλοι ότι από τον Οκτώβριο του '99 και μετά αυτή η πράξη παραπέμπεται για έλεγχο στο Ελεγκτικό Συνέδριο.

Άρα παραπέμπεται για έλεγχο ακριβώς του ίδιου πράγματος, της νομιμότητάς της και της κανονικότητάς της σε ένα όργανο εξωτερικό προς την όλη δομή, προς το όλο σύστημα της διαχείρισης. Για μένα αυτό σημαίνει ότι στο βαθμό που ελέγχεται από το εξωτερικό αυτό όργανο, από το Ελεγκτικό Συνέδριο, έχει ικανοποιηθεί. Εγώ η Διαχειριστική Αρχή μπορεί να αρκестεί στο ότι πέρασε τον έλεγχο της κανονικότητας και είναι ικανοποιητικό.

Υπάρχει όμως η περίπτωση το Ελεγκτικό Συνέδριο να μην απαντήσει στις 40 μέρες και άρα πρακτικά έχουμε την εικόνα ότι αυτός ο έλεγχος δεν έχει γίνει. Επομένως πρέπει να γίνει και άρα προχωράμε να τον κάνουμε. Υπάρχει περίπτωση η πράξη να έχει ξεκινήσει πολύ παλαιότερα και να μην υπήρξε αυτή η διαδικασία, να μην είχε προβλεφθεί στο θεσμικό μας πλαίσιο.

Επομένως πρέπει να ακολουθήσουν οι άλλοι έλεγχοι κανόνων δημοσιότητας, προσυμβατικού σταδίου, κανόνων συμμετοχής, έλεγχος διασφάλισης χρηματοδότησης, που είναι η συνέχεια αυτού του διαγράμματος ροής. Μπορούμε να δούμε στο επόμενο σλάϊτ σαν παράδειγμα τον έλεγχο κανόνων συμμετοχής, όπου εδώ αν ο προϋπολογισμός, ρωτάμε είναι ο προϋπολογισμός της δημοπράτησης αυτού του έργου μεγαλύτερος από πέντε εκατομμύρια ECU; Αν ναι έχουν κληθεί Έλληνες και ξένοι εργολήπτες που πρέπει, έχουν τα σχετικά επαγγελματικά μητρώα; Αν βγει όχι έχουμε ένα μεγάλο πρόβλημα εκεί και πρόβλημα σημαίνει κίνδυνος για μας σε αυτή τη διαδικασία.

Μπορεί η συχνότητα εμφάνισης μιας τέτοιας πράξης τουλάχιστον στο δικό μας πρόγραμμα είναι πάρα πολύ χαμηλή, γιατί τα έργα γίνονται από δημόσιες υπηρεσίες, μεγάλους φορείς που ξέρουν τις διαδικασίες και είναι πάρα πολύ σπάνιο κατά την γνώμη μου το φαινόμενο αυτές οι διαδικασίες να μην έχουνε τηρηθεί. Ωστόσο επειδή οι επιπτώσεις του να μην έχει υπάρξει, του να μην έχουν τηρηθεί οι κανόνες είναι σοβαρές, μπορεί να έχουμε απένταξη της πράξης, διοικητικές, πειθαρχικές συνέπειες, για το λόγο αυτό πρέπει να τον κάνουμε τον έλεγχο και πρέπει να αντιμετωπίζουμε, να δούμε την αντιμετώπισή του.

Αυτό σας το δίνω σαν ένα παράδειγμα του τι σημαίνει έλεγχος της κανονικότητας, το οποίο είναι ένα αρκετά βαρύ για μας και σοβαρό θέμα και όπως σας είπα επεξεργαζόμαστε αυτόν τον οδηγό. Μόλις θα έχουμε κάπως καταλήξει σε ένα πιο οριστικό σχέδιο, έχω εδώ ένα αντίγραφο, θα σας το στείλουμε και σε όλους τους εμπλεκόμενους, εννοώ την Κεντρική Διαχειριστική, τον ΕΔΕΛ, ενδεχομένως τις άλλες υπηρεσίες που ενδιαφέρονται, να δούμε αν είναι μια λογική διαδικασία που μπορούμε να την συμφωνήσουμε, ώστε να μπορούμε να ανταποκριθούμε σε αυτές τις απαιτήσεις των ελέγχων κανονικότητας, τόσο στο προσυμβατικό στάδιο όσο και στη φάση της υλοποίησης.

Τώρα είδαμε πως το σύστημα επιχειρεί είπαμε να ελέγξει αυτή, να

προλάβει τους κινδύνους μη κανονικής υλοποίησης. Ας δούμε στη συνέχεια τι προβλέπει αυτό όλο το σύστημα διαχείρισης για την πρόληψη αστοχιών, κινδύνων δηλαδή, που απειλούν την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του προγράμματος. Ας πάμε στο επόμενο σλαϊτς.

Είπαμε προηγούμενα στον εντοπισμό των κινδύνων ότι ο κίνδυνος των υπερβάσεων κόστους ιεραρχείται πρώτος και με πολύ σημαντικές συνέπειες. Για το λόγο αυτό το σύστημα έχει προβλέψει, το σύστημα εννοώ το ευρύτερο, να παρακολουθείται σε μηνιαία βάση η εξέλιξη του κόστους. Δηλαδή πρέπει οι φορείς να μας στέλνουνε τα μηνιαία δελτία δήλωσης δαπανών.

Επίσης προβλέπονται τα τριμηνιαία δελτία, στα οποία δηλώνεται η πρόοδος της φυσικής υλοποίησης του κάθε έργου – πράξης και μάλιστα αναλυμένη σε κατηγορίες, στα διακριτά τμήματα, κατηγορίες δαπανών και η υλοποίηση του φυσικού αντικείμενου σε κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες και ζητώντας στοιχεία εκτίμησης του τελικού κόστους στα τριμηνιαία δελτία από τους φορείς υλοποίησης.

Εδώ κάναμε μία προσπάθεια με ένα θεωρητικό παράδειγμα, όχι με πραγματικά δεδομένα, αλλά θα το επιχειρήσουμε και με πραγματικά δεδομένα, ιστορικά ενός έργου, να εφαρμόσουμε μία μέθοδο που εφαρμόζεται από κάποιους φορείς, όπου να δούμε κάποιες μεθόδους έχοντας τα στοιχεία ανάλογα με αυτά που μας δίνουν εμάς στα τριμηνιαία και στα μηνιαία δελτία. Δηλαδή έχοντας κάθε μήνα την ανάλυση του κόστους στις κατηγορίες δαπανών όπως προϋπολογίστηκε και το πως, την απορρόφηση πάλι αναλυμένης αυτής της κατηγορίας.

Αυτό δεν το δίνουν τα μηνιαία δελτία, μπορούμε όμως αν το θελήσουμε να το ζητήσουμε. Και από τα τριμηνιαία δελτία την εξέλιξη του φυσικού αντικείμενου πάλι αναλυμένη σε αυτές τις κατηγορίες. Παίξαμε λίγο με κάποια μοντέλα εκεί πέρα για να δούμε αν υπάρχει κάποια μέθοδος που θα μπορούσε έγκαιρα να μας προειδοποιήσει για το που θα φτάσει το κόστος αυτού του έργου.

Εδώ πέρα βλέπουμε ότι το προγραμματικό κόστος του έργου ήταν στα 55.500 μονάδες ας πούμε και αυτό είχε μια διολίσθηση σε κάθε λογαριασμό, αν υποθέσουμε ότι είχαμε μήνες ή λογαριασμούς ότι είναι αυτά στον Άξονα τον Χ, μια διολίσθηση του κόστους σιγά-σιγά, η οποία το ανέβασε στα 62.500, 600

κάπου εκεί το τελικό κόστος. Αναλύοντας, λοιπόν, αυτά τα στοιχεία που είχαμε βλέπουμε ότι αν εφαρμόσουμε, η καμπύλη που μας δίνει πιο γρήγορα την προειδοποίηση που θα φτάσει το κόστος είναι η πράσινη, ενώ η μοβ που είναι αυτή που ακολουθείται συνήθως, δηλαδή έχουμε κάθε φορά τη δήλωση του πως εξελίσσεται και ακολουθεί την αύξηση του κόστους, εντάξει είναι όπως παρακολουθούμε συνήθως στα έργα μας.

Σε κάθε περίπτωση όλες αυτές οι μέθοδοι για να έχουνε μια λογική, γιατί στην αρχή δείχνουνε παράλογα πράγματα πρέπει να αρχίσουμε να δίνουμε κάποια αποτελέσματα μετά από το 25% της υλοποίησης του έργου, δηλαδή η ανάλυση αυτών των αποτελεσμάτων. Δεν το προτείνω σαν συγκεκριμένη μέθοδο, απλώς λωω ότι με τα στοιχεία που διαθέτει το σύστημα θα μπορούσαμε να βρούμε ή να εφαρμόσουμε μεθόδους που θα μπορούσαν να μας προειδοποιήσουν έγκαιρα για την αύξηση του κόστους και για το που περίπου θα μας πετάξει η αστοχία που παρατηρείται στην εξέλιξη, αν παρατηρείται, για να δούμε για ποιο λόγο και τι μέτρα μπορούν να ληφθούν.

Βέβαια τέτοιες μεθόδους το πιο ενδιαφέρον είναι να πείσουμε τους τελικούς μας δικαιούχους και τους φορείς υλοποίησης να τις εφαρμόζουν, για να μπορούν αυτοί να έχουν έγκαιρα αυτή την προειδοποίηση και την εικόνα του που πηγαίνει το έργο, έτσι ώστε να μπορέσουν και σε μας να δώσουν αυτή την πληροφορία.

Υπάρχουνε και άλλες μέθοδοι, όπως είναι η μέθοδος της δεδουλευμένης αξίας το R value ή του κόστους complete, οι μέθοδοι στη βιβλιογραφία που διερευνούν ακριβώς αυτό το θέμα, του συσχετισμού δηλαδή της εξέλιξης ενός έργου και των συμπερασμάτων που μπορούμε να βγάλουμε παρακολουθώντας δείκτες φυσικής υλοποίησης σε σχέση με την οικονομική εξέλιξη του έργου.

Είναι ένα θέμα που εμάς μας ενδιαφέρει πάρα πολύ. Ξέρω ότι απασχολεί και τις υπηρεσίες της Commission. Κάναμε με τους συναδέλφους, με τον κ.Γιαννούση και τον κ.Χαρουμιάκη νομίζω που ήτανε στο Ταμείο Συνοχής την προηγούμενη φορά μια συζήτηση γιατί και αυτοί σκέφτονται από τη μεριά τους και αναπτύσσουνε κάποιους πίνακες που θα μπορούνε να δώσουνε αυτό το συσχετισμό της εξέλιξης του φυσικού αντικειμένου σε σχέση με το οικονομικό, αλλά από την εμπειρία την προσωπική μου στο θέμα θα ήθελα να πω ότι εδώ το κρίσιμο σημείο σε όλες τις μεθόδους, για να μπορούμε να μιλάμε σοβαρά και να

μην είναι απλώς ασκήσεις επί χάρτου σαν αυτή που βλέπετε στην διαφάνεια, είναι το να μπορέσουμε να έχουμε μια πραγματικά ρεαλιστική εκτίμηση της υλοποίησης του φυσικού αντικειμένου ή αν εφαρμόζουμε άλλες μεθόδους του πραγματικού κόστους που θα απαιτηθεί για την ολοκλήρωση του έργου.

Ζητάμε από τους φορείς στα τριμηνιαία δελτία να κάνουν επανεκτίμηση του κόστους ανά τακτά διαστήματα, δηλαδή να μας κάνουν εκτίμηση το που θα φτάσει το κόστος, αλλά ξέρουμε από το παρελθόν ότι οι φορείς δεν δίνουν αυτό το στοιχείο εύκολα, παρά μόνο όταν πια είναι γεγονός, δηλαδή όταν έχει επέλθει μια τροποποίηση επίσημη, πιστοποιημένη κτλ.

Αυτό είναι κατά τη γνώμη μου και το λεπτό σημείο και η δυσκολία στο να εφαρμοστούν τέτοιες μέθοδοι. Δεν θέλω να σας κουράσω παραπάνω, να πω απλώς ότι για την άλλη ομάδα των μεγάλων έργων που έχουμε στο πρόγραμμά μας που είναι οι συμβάσεις παραχώρησης, για τα νέα έργα των συμβάσεων παραχώρησης, γιατί έχουμε και έργα σε εξέλιξη, σημαντικός κίνδυνος για το πρόγραμμα πια και για την επίτευξη των στόχων του προγράμματος είναι η καθυστέρηση και ο μεγάλος χρόνος που απαιτείται για την ανάθεση του έργου. Δηλαδή οι κίνδυνοι που μπορεί να έχουμε στις ανατροπές των διαδικασιών αξιολόγησης, με ενστάσεις, προσφυγές κτλ. πράγμα που μπορεί να πετάξει, να τινάξει το χρονοδιάγραμμα του έργου, της εξέλιξης των διαγωνισμών πολύ μακριά και να μας βγάλει έξω από την περίοδο του προγράμματος και να μην υλοποιήσουμε τους στόχους του προγράμματος.

Για τις ήδη υπάρχουσες συμβάσεις παραχώρησης αλλά και γι' αυτές τις καινούργιες που έρχονται, για τον κύριο του έργου το δημόσιο υπάρχουν κίνδυνοι που αφορούν στην αρχαιολογία, στις απαλλοτριώσεις, στα περιβαλλοντικά ή και σε ανωτέρα βία. Είναι σημαντικοί αυτοί οι κίνδυνοι, πιο σημαντικοί από ότι στα δημόσια έργα, γιατί οι επιπτώσεις στις περιπτώσεις των παραχωρήσεων είναι πολύ μεγάλες σε κόστος, πολύ μεγαλύτερες. Έχουμε ευρύτερες, έχουμε δάνεια έντοκα που τρέχουν κτλ.

Σε κάθε περίπτωση για τα μεγάλα έργα των παραχωρήσεων για κάθε έργο απαιτείται να γίνει μια δική του risk analysis. Δηλαδή δεν είναι ίδιος ο κίνδυνος της αρχαιολογίας, ξέρω εγώ, για το ΡΙΟ και για το ΜΕΤΡΟ της Θεσσαλονίκης, που πρέπει να τρυπήσει την βυζαντινή πόλη για να περάσει, ούτε ήτανε για το ΜΕΤΡΟ της Αθήνας, που προβλέφθηκε και έγινε μία πρόβλεψη μεγάλων απροβλέπτων στο κόστος, προκειμένου να αντιμετωπιστεί.

Οι τεχνικοί σύμβουλοι των παραχωρήσεων μέσα στο αντικείμενο των συμβάσεων όλων τους έχουν και σαν υποχρέωση να κάνουν αυτή την ανάλυση των κινδύνων για το κάθε ένα από αυτά τα μεγάλα έργα, γιατί πάνω σε αυτή την ανάλυση θα βασιστεί και όλη η συζήτηση στη συνέχεια για την κατανομή των ρίσκων μεταξύ του κυρίου του έργου και του παραχωρησιούχου. Είναι ένα ειδικό θέμα, αλλά είναι πραγματικά μια εφαρμογή μεθόδων risk analysis σε μεγάλα έργα, γι’ αυτό και σας το αναφέρω.

Στην επόμενη διαφάνεια αν πάμε, βλέπουμε εδώ έναν πίνακα όπου απαριθμούνται, υπάρχει ένας τυπικός κατάλογος ενδεχομένων κινδύνων. Προέρχεται αυτός ο πίνακας από το έργο της ζεύξης του Ρίου-Αντιρρίου όταν είχε γίνει η αντίστοιχη ανάλυση, απλώς εδώ βλέπουμε στα μέτρα ποια από αυτά αναλαμβάνει ο κύριος του έργου και ποια ο ανάδοχος, ο παραχωρησιούχος.

Θα ήθελα να πω γενικά σε ότι αφορά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις πράξεις, όπως είπα στην αρχή ένας άλλος βασικός παράγοντας όπου πρέπει να σκεφτούμε, να εντοπίσουμε τους κινδύνους και την επικινδυνότητα, που επηρέασε την επικινδυνότητα του προγράμματος είναι τα σχετικά με τους τελικούς δικαιούχους. Ήδη από την προηγούμενη περίοδο όπως είπα είχαν εντοπιστεί και είχαν ληφθεί μέτρα για την αντιμετώπιση των κινδύνων που αφορούν στους τελικούς δικαιούχους και υπήρξε ιδιαίτερη απαίτηση κατά το Δεύτερο ΚΠΣ για αναβάθμιση και ενίσχυση της διαχειριστικής τους ικανότητας και για την δημιουργία νέων πρότυπων φορέων υλοποίησης των μεγάλων έργων, όπως είναι οι ανώνυμες εταιρείες ή οι ειδικές υπηρεσίες των δημοσίων έργων. Και μάλιστα αυτές όχι απλώς δημιουργήθηκαν, αλλά και πλαισιώθηκαν από εξειδικευμένους συμβούλους στα θέματα διαχείρισης, project managers, construction managers κτλ.

Ωστόσο το σύστημα το δικό μας, αυτό που εφαρμόζουμε όλες οι Διαχειριστικές Αρχές περιλαμβάνει σε ότι αφορά τους τελικούς δικαιούχους, είτε είναι αυτοί μεγάλοι και πρότυποι, είτε είναι για τα συνήθη έργα, προληπτικό έλεγχο ο οποίος γίνεται μέσω του απογραφικού δελτίου που μέσω των ερωτημάτων που πρέπει να απαντηθούνε και στο απογραφικό δελτίο του φορέα και αφορούνε τα στοιχεία του φορέα και όπου εκεί ελέγχουμε την εμπειρία και τις ανεπιλημμένες υποχρεώσεις του φορέα σε σχέση με ότι αφορά μελέτες, έργα κτλ., τη στελέχωσή του ποιοτικά και ποσοτικά, πόσα άτομα απασχολεί αλλά και τι ειδικότητες και τι δεξιότητες έχουν αυτά τα άτομα και με τι συμβούλους και

υποστήριξη πλαισιώνεται, την υποδομή και τέλος και σημαντικότερο για μένα είναι η διαδικασία του συνεχιζόμενου ελέγχου του τελικού δικαιούχου, που αφορά κυρίως την παροχή υποστήριξης στους τελικούς δικαιούχους ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις του. Είναι μέτρο πρόληψης.

Έχουμε προβλέψει δικλείδες σε ότι αφορά τα στάδια εξέλιξης των έργων, ιδίως αυτά που είναι δημόσια έργα, όπου απαιτείται η αδειοδότηση, η συζήτηση με την Διαχειριστική Αρχή προκειμένου ο φορέας να περάσει στο επόμενο στάδιο. Έχει απαιτηθεί να δημιουργήσουμε αυτοτελείς λογιστικές μερίδες για κάθε πράξη, όπου να μπορούμε να έχουμε αξιόπιστα στοιχεία και έναν έλεγχο διαφάνειας και κανονικότητας των δαπανών, ελέγχους για το κατά πόσον τηρούν τα μέτρα δημοσιότητας οι ίδιοι οι τελικοί δικαιούχοι.

Την ενδιάμεση αξιολόγηση που πρόκειται να γίνει των προγραμμάτων, ξέρουμε και οι αξιολογητές θα δούνε το θέμα των φορέων υλοποίησης ιδίως για τα μεγάλα έργα και θα κάνουν ενδεχομένως προτάσεις και διορθωτικά μέτρα και τέλος παρακολουθούμε την συμμόρφωσή τους με ενδεχόμενες παρατηρήσεις και συστάσεις που τους έχουν γίνει, κυρίως στην προσαρμοστικότητά τους και στη συμμόρφωση με το καινούργιο πλαίσιο που έχουμε αυτή τη στιγμή γύρω μας για να μπορέσουμε να λειτουργήσουμε.

Υπάρχει ένα τελευταίο σλάιτς μπορούμε να το δείξουμε, αν και εκεί θεωρώ ότι ακόμα πρέπει να κάνουμε δουλειά, που αφορά την επιβολή ρήτρας, αναφέρθηκαν το πρωί κάποιοι από τους ομιλητές, στο θέμα ότι όλα αυτά πρέπει να έχουν κάποια επίπτωση όλα τα μέτρα που λέμε ότι παίρνουμε.

Υπάρχουν τέτοια στοιχεία, υπάρχουν στο νόμο στον 2860 στο άρθρο 6 παράγραφος 6, όπου μιλάει για κυρώσεις και για απένταξη του έργου και επιστροφή των χρημάτων από τον τελικό δικαιούχο ή για προσωρινή οριστική διακοπή της χρηματοδότησης, αλλά πρέπει να δούμε πως αυτά τα πράγματα ίσως απαιτεί και κάποια διατάγματα προεδρικά ή κάποιος τρόπος όπου αυτά θα γίνουν πιο συγκεκριμένα και θα δούμε πως αυτά θα εφαρμοστούν.

Τελειώνοντας θα ήθελα απλώς να πω ότι αν κάποιος κοιτούσε το όλο σύστημα που αποτελούμε όλοι οι συμμετέχοντες εδώ πέρα, εννοώ Κεντρικές Διαχειριστικές Αρχές, Διαχειριστικές Αρχές και Ελεγκτικοί Μηχανισμοί, ίσως θα μπορούσε να διαβλέψει έναν κίνδυνο.

Εγώ τουλάχιστον πολλές φορές το νιώθω και το έχουμε συζητήσει εδώ σε ανάλογες συναντήσεις με τους συναδέλφους μας και για να χρησιμοποιήσω την έκφραση που ακούστηκε από πολύ επίσημα χείλη σε κάποια από αυτές τις συναντήσεις, ο κίνδυνος αυτός είναι να μετατραπεί όλη μας η δραστηριότητα σε άσκηση τήρησης διαδικασιών και άσκηση συμπλήρωσης των check lists και των διαδρομών ελέγχου και να μην υπηρετήσουμε τον άλλο και επίσης βασικό στόχο μας που είναι η εξασφάλιση της παραγωγής αποτελεσμάτων, που στην περίπτωση του δικού μας προγράμματος είναι η ολοκλήρωση και η απόδοση τους Έλληνες και τους υπόλοιπους Ευρωπαίους πολίτες των χιλιομέτρων και των δρόμων και των χιλιομέτρων με τρόπους που σας ανέφερα στην αρχή. Ευχαριστώ πολύ.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Σας ευχαριστώ πολύ. Πολύ καλή η παρουσίασή σας για το πρόγραμμά σας. Για το δικό σας Επιχειρησιακό Πρόγραμμα είναι καίρια η σημασία της διαχείρισης κινδύνου, γιατί έχετε πολύ μεγάλα προγράμματα. Δεν μπορείτε να βρείτε εύκολα έναν άλλο ανάδοχο, γιατί είναι πολύ μεγάλα τα έργα τα οποία αναλαμβάνει ο κάθε ανάδοχος. Για να αναθέσετε δύο χιλιόμετρα, δηλαδή, δρόμου όταν έχει γίνει το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς είναι πολύ δύσκολη η διαδικασία.

Ο καιρός δεν είναι όσο καλός φανταζόταν ο κ.Kemsley από το Λίβερπουλ. Θα προσπαθήσουμε να ολοκληρώσουμε το πρόγραμμά μας και το επόμενο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα είναι η Ανταγωνιστικότητα. Στη συνέχεια έχουμε τη συζήτηση και θα ήθελα να σας ανακοινώσω ότι υπάρχουνε αντίγραφα της ομιλίας του κ.Μανωλεδάκη και του κ.Κοκ έξω τα οποία μπορείτε να πάρετε εάν θέλετε να δείτε την παρουσίασή τους γραπτώς. Η κα Αραμπατζή έχει το λόγο τώρα.

### **Παρουσίαση και συζήτηση επί της δεύτερης μελέτης περιπτώσεως του ΕΤΠΑ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα)**

**Α.ΑΡΑΜΠΑΤΖΗ:** Έχω το προνόμιο να είναι η τελευταία παρουσίαση η δική μας, ξέρω ότι είμαστε όλοι κουρασμένοι, αλλά και χαρούμενοι γιατί φτάσαμε στο τέλος αυτής της ταλαιπωρίας της σημερινής. Θα προσπαθήσω να είμαι σύντομη πολύ και σε αυτό έχουν βοηθήσει και οι προηγούμενοι συνάδελφοι που κάνανε τις δύο προηγούμενες παρουσιάσεις, όπου κάνανε μία αναλυτική παρουσίαση των λειτουργιών και των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, που

όπως ξέρουμε και όπως είδαμε ενυπάρχουν σε κάθε βήμα της λειτουργίας της Διαχειριστικής Αρχής, έτσι εγώ θα είμαι πολύ πιο συγκεκριμένη.

Αρχίζοντας θέλω να πω ότι η παρουσίαση αποτελείται από πέντε τμήματα. Το πρώτο αναφέρεται στο πεδίο εφαρμογής των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου που θα σας παρουσιάσουμε σήμερα εδώ, το δεύτερο είναι λίγα, πολύ λίγα λόγια για το τι είναι το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας, ΕΠΑΝ για όλους και για τους συναδέλφους από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να μην το λέμε ολόκληρο γιατί είναι αρκετά έτσι ο τίτλος μακροσκελής.

Το τρίτο κομμάτι είναι το, ας το πω, ας μου επιτραπεί να χρησιμοποιήσω τη λέξη μοντέλο, το μοντέλο εφαρμογής που θα χρησιμοποιήσουμε για την ανάλυση των επιμέρους περιπτώσεων που θα παρουσιάσουμε και το οποίο είναι ένα στοιχειώδες, όπως θα δείτε, μοντέλο που πήραμε από την βιβλιογραφία που μας δόθηκε από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και τα δύο τελευταία θέματα είναι η παρουσίαση των συγκεκριμένων παραδειγμάτων.

Λοιπόν, η παρουσίασή μας έχει τα εξής χαρακτηριστικά: αφορά τις δραστηριότητες της Διαχειριστικής Αρχής του ΕΠΑΝ και τους κινδύνους που υπάρχουν στις διαδικασίες που αυτή εφαρμόζει για την επίτευξη των στόχων της. Έχει καθαρά εμπειρικό χαρακτήρα όπως σας είπα, δεν αποτυπώνει κανένα θεωρητικό μοντέλο ή κάποια αυστηρή μεθοδολογία που πιστεύω ότι περιέχονται στα κείμενα αναφοράς που μας υπέδειξαν οι συνάδελφοί μας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το πρωί και σχεδιάστηκε με βάση την καθημερινή μας δουλειά στην Διαχειριστική Αρχή, στο πλαίσιο βέβαια των ισχυόντων νόμων, κανονισμών και των οδηγιών που έχουμε πάρει και που παίρνουμε από την Κεντρική Διαχειριστική Αρχή.

Είναι το πεδίο εφαρμογής, πάμε στην επόμενη διαφάνεια, έχει τρεις συνιστώσες: είναι η Διαχειριστική Αρχή, είναι το Πρόγραμμα και είναι και οι Διαδικασίες οι συγκεκριμένες στις οποίες θα αναφερθούμε. Η διαχείριση των κινδύνων από την Διαχειριστική Αρχή που αντιμετωπίζει αυτή κατά την λειτουργία της και η οποία λειτουργία αποβλέπει σε αυτό που έχουμε μάθει όλοι απέξω σε αυτή την αίθουσα, που είναι η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της κανονικότητας, της διαχείρισης και της εφαρμογής του προγράμματος, στην προκείμενη περίπτωση του ΕΠΑΝ.

Το δεύτερο στοιχείο του πεδίου εφαρμογής που θα αναφερθούμε είναι το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας, το ΕΠΑΝ όπως αυτό εφαρμόζεται από την Διαχειριστική Αρχή και από τους περιορισμούς του εθνικού και κοινοτικού νομοθετικού πλαισίου.

Τώρα το τρίτο στοιχείο είναι το εξής: είναι γεγονός ότι η διαχείριση κινδύνου γίνεται σε όλες τις λειτουργίες και σε όλα τα βήματα της Διαχειριστικής Αρχής. Από όλη την αλυσίδα των ενεργειών και των διαδικασιών υλοποίησης του ΕΠΑΝ η ανάλυσή μας συγκεντρώνεται σε δύο διαδικασίες που είναι κατά την άποψή μας εξαιρετικά σημαντικές και χρήσιμες για την επιτυχία των στόχων του προγράμματος. Η μία είναι η διαδικασία αξιολόγησης και ένταξης των έργων, για την οποία όπως γνωρίζουμε αρμόδια είναι η Μονάδα Β και εκεί θα σας παρουσιάσω εγώ ένα συγκεκριμένο παράδειγμα και η άλλη διαδικασία είναι η διαδικασία ελέγχου, εσωτερικού της Διαχειριστικής Αρχής και εξωτερικού των τελικών δικαιούχων, η αρμοδιότητα της οποίας ανήκει στην Μονάδα Γ και εκεί θα σας παρουσιαστούν δύο παραδείγματα.

Λεω εδώ ότι προφανώς ότι όλες οι Μονάδες των Διαχειριστικών Αρχών, η Μονάδα Α Προγραμματισμού και η Μονάδα Δ Υποστήριξης και Εφαρμογής Τεχνικής Βοήθειας αντιμετωπίζουν και αυτές και έχουνε θέματα διαχείρισης κινδύνου στην καθημερινή τους λειτουργία.

Λοιπόν πολύ σύντομα τα βασικά στοιχεία του ΕΠΑΝ για όσους ίσως δεν τα θυμούνται και όσους από τους συναδέλφους από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν το γνωρίζουν το πρόγραμμα, το ΕΠΑΝ περιλαμβάνει μία δέσμη δράσεων και ενισχύσεων που έχουν ως στρατηγικό στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής Οικονομίας και την επίτευξη βέβαια της οικονομικής και κοινωνικής σύγκλισης της χώρας μας με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως βέβαια αυτό είναι και ο στόχος και γενικότερα του Τρίτου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης.

Το χρηματοδοτικό σχήμα έχει συνολικό προϋπολογισμό 6,4 περίπου δισεκατομμύρια ΕΥΡΩ, είναι το δεύτερο μεγαλύτερο πρόγραμμα, τομεακό πρόγραμμα μετά τους Οδικούς Άξονες και έχει και το χαρακτηριστικό ότι έχει πολύ μεγάλη ιδιωτική συμμετοχή. Είναι το 50% ιδιωτική συμμετοχή στο πρόγραμμα.

Στην επόμενη διαφάνεια φαίνονται έτσι πολύ σύντομα η διάρθρωση του προγράμματος. Έχει 9 Άξονες Προτεραιότητας, 36 Μέτρα και 126 Δράσεις, οι οποίες είναι διακριτές δράσεις που έχουν εξειδικευτεί στο Συμπλήρωμα Προγραμματισμού. Οι Άξονες Προτεραιότητας όπως πολύ εύκολα μπορείτε να δείτε καλύπτουν πολλούς τομείς της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας, αναφέρονται σε βελτίωση του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος, στην ενθάρρυνση της Επιχειρηματικότητας, Τεχνολογική Καινοτομία και Έρευνα, στον Τουρισμό, σε θέματα Ενεργειακού Εφοδιασμού – Απελευθέρωση της Ενέργειας και Ενέργεια σε συνδυασμό με Αειφόρο Ανάπτυξη και στην κατάρτιση και εκπαίδευση των Ανθρώπινων Πόρων στους τομείς αυτούς και βέβαια είναι και ο Άξονας της Τεχνικής Βοήθειας.

Λοιπόν το ΕΠΑΝ κατά την άποψή μας έχει μερικά εγγενή χαρακτηριστικά που το καθιστούν ευάλωτο σε κινδύνους ποικίλης μορφής και έντασης. Αυτά θεωρούμε ότι είναι καταρχήν: η υψηλή χρηματοδότηση – ο υψηλός προϋπολογισμός, όπως είπα είναι το δεύτερο μεγαλύτερο πρόγραμμα του Τρίτου ΚΠΣ, επομένως οποιαδήποτε έτσι δυσμενής εξέλιξη σε αυτό θα έχει επίδραση σε όλο το πρόγραμμα.

Πολλά από τα έργα του έχουν σχετικά μεγάλο χρόνο υλοποίησης, μπορεί να φτάσουν και τα τέσσερα χρόνια. Έχει πολλά έργα καινοτομικά, έχει έργα που υλοποιούνται με νέο θεσμικό πλαίσιο τουλάχιστον για την Ελλάδα π.χ. είναι έργα που κάνουν χρήση του Risk Capital, Ταμείου Δικαιοδοσίας Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, έργα ερευνητικά και τεχνολογικά και επίσης έχει και ένα πλήθος ανομοιογενών τελικών δικαιούχων, οι οποίοι έχουν διαφορετικό θεσμικό πλαίσιο.

Τώρα η επόμενη διαφάνεια δεν θα μείνω σε αυτή, έχει καλυφθεί και έχει παρουσιαστεί πολύ αναλυτικά και σε βάθος από τους ομιλητές το πρωί και από την κα Παπασιώπη ωρρίτερα. Επομένως πάμε στην επόμενη διαφάνεια, όπου έρχομαι τώρα στο συγκεκριμένο παράδειγμα και ήθελα να πω εδώ ότι εμείς προτιμήσαμε μία γενική παρουσίαση αναλυτικά των διαδικασιών που εφαρμόζει η Διαχειριστική Αρχή σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της και η υλοποίηση αυτών φαίνεται και στον οδηγό που έχουμε βγάλει διαχείρισης και ελέγχου, να παρουσιάσουμε συγκεκριμένα πραγματικά παραδείγματα που βρίσκονται σε εξέλιξη και είναι από την πραγματική ζωή.

Λοιπόν, έχουμε διαλέξει ένα έργο το οποίο έχει το κωδικό όνομα

«ΕΛΕΥΘΩ». Αφορά την ενίσχυση και την χρηματοδότηση για ίδρυση ή την ενίσχυση υπαρχόντων επιστημονικών και τεχνολογικών πάρκων και θερμοκοιτίδων. Στη διαφάνεια αυτή δίνονται οι ορισμοί, τι είναι οι θερμοκοιτίδα και τι είναι επιστημονικό και τεχνολογικό πάρκο.

Πολύ έτσι γρήγορα λρω ότι οι θερμοκοιτίδες ορίζονται τα νομικά πρόσωπα που παρέχουν σε συγκεκριμένους χώρους υπηρεσίες υποστήριξης σε επενδυτές και επιχειρηματίες, για την ανάπτυξη τεχνολογικών καινοτομιών και την εκμετάλλευσή τους από επιχειρηματικά σχήματα, ενώ ως επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα ορίζονται περιοχές ή δίκτυα περιοχών, που φιλοξενούν επιχειρήσεις, ιδιαίτερα δε επιχειρήσεις έντασης γνώσης ή κοινοπραξίες αυτών, δίκτυα επιχειρήσεων κτλ. Ας μην επεκταθούμε περισσότερο εδώ.

Ο στόχος του έργου είναι η δημιουργία οικονομίας κλίμακας για την εκμετάλλευση της νέας γνώσης σε περιοχές της χώρας, μέσω της ανάπτυξης θερμοκοιτίδων και επιχειρήσεις έντασης γνώσης και επιστημονικών και τεχνολογικών πάρκων και ο προϋπολογισμός είναι αρκετά υψηλός όπως βλέπετε, είναι 69 εκατομμύρια ΕΥΡΩ.

Στην επόμενη διαφάνεια φαίνονται οι ποσοτικοποιημένοι στόχοι του έργου. Ο αριθμός των θερμοκοιτίδων που θα εγκριθούν θα είναι έξι, των πάρκων δύο κτλ. και οι νέες επιχειρήσεις έντασης γνώσης που θα υποστηριχθούν μέχρι το τέλος της περιόδου είπαμε ότι θα είναι 160 και τα υπόλοιπα στοιχεία είναι για απασχόληση.

Ο τελικός δικαιούχος. Ο τελικός δικαιούχος του έργου είναι μία δημόσια υπηρεσία που ανήκει στο Υπουργείο Ανάπτυξης. Τελικοί αποδέκτες (ωφελούμενοι) είναι επιχειρήσεις έντασης γνώσης, είναι spin off εταιρείες δυνητικοί ωφελούμενοι, είναι ερευνητές και νέες επιχειρηματίες σε τομείς αιχμής, τεχνολογικής αιχμής. Και το εφαρμοζόμενο Εθνικό Νομικό Πλαίσιο για την ίδρυση θερμοκοιτίδων και πάρκων είναι οι ακόλουθοι νόμοι: Ν.2741/99, Ν.2843/00, Ν.2949/01, Π.Δ. 17/01.

Τώρα γιατί διάλεξα αυτό το έργο να σας παρουσιάσουμε εδώ. Πρώτα απ’ όλα γιατί μας προβλημάτισε πολύ και μας απασχόλησε στη Διαχειριστική Αρχή και έχει κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία νομίζω ότι το καθιστούν έργο υψηλού κινδύνου, αλλά αυτό μπορούμε να το πούμε και χωρίς να κάνουμε την ανάλυση που θα σας παρουσιάσω.

Το έργο αυτό ήταν ήδη προενταγμένο στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων του 2000, δεν είχε βέβαια πραγματοποιήσει δαπάνες, ωστόσο ξέρουμε ότι αυτό σήμαινε ότι η αξιολόγηση και η πιθανή του ένταξη ήταν κάτι που έπρεπε να εξεταστούν κατά προτεραιότητα. Έχει ένα σχετικά υψηλό προϋπολογισμό και μεγάλη διάρκεια, είναι καινοτομικό για την Ελλάδα, σίγουρα στην Ευρώπη και στην Αμερική τα τεχνολογικά πάρκα έχουν ήδη ζωή κάποιων δεκαετιών, για την Ελλάδα είναι μια σχετικά νέα δραστηριότητα.

Απαιτεί υψηλή συμμετοχή ιδιωτικών κεφαλαίων και κινητοποίηση αντίστοιχα. Το Μέτρο στο οποίο υπάγεται και τελευταία το Μέτρο είναι το Μέτρο στο οποίο υπάγεται, είναι σε ρήτρα αναστολής αλλά ο τελικός δικαιούχος μας γνωστοποίησε όπως και στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή ότι το έργο θα υλοποιηθεί σύμφωνα με τον κανονισμό 70, που όπως ξέρουμε δεν χρειάζεται κοινοποίηση αλλά μία άλλη διαδικασία γνωστοποίησης απλώς και υπέβαλλε στη Διαχειριστική Αρχή τεχνικό δελτίο έργου το Σεπτέμβριο του 2001.

Πριν προχωρήσω στην αναφορά των κινδύνων και των επιπτώσεων που αποτιμήσαμε ότι υπάρχουν γι’ αυτό το έργο, θα ήθελα να πω ότι η καταγραφή αυτή που θα ακολουθήσει αναφέρεται στους βασικούς κινδύνους, δεν τους έχουμε απαριθμήσει όλους, στους βασικούς κινδύνους που «ανιχνεύονται» στη φάση αξιολόγησης και ένταξης του έργου και σε συνδυασμό με τον έλεγχο εκπλήρωσης των κριτηρίων αξιολόγησης και επιλογής βεβαίως, γιατί είναι το να βρίσκει κανείς και να αποτιμά αν υπάρχει κίνδυνος ή όχι σε μία λειτουργία, σε μία διαδικασία, είναι μία on-going διαδικασία, που είναι παράλληλη και η οποία ανατροφοδοτείται από τα ευρήματα των διακριτών σταδίων αξιολόγησης.

Πάμε στην επόμενη διαφάνεια, όπου εδώ με βάση πρώτον: την εξειδίκευση της συγκεκριμένης δράσης που είναι μια δράση που υπάγεται στον Άξονα 4 του Προγράμματος, που είναι έρευνα και καινοτομία. Λοιπόν με βάση την εξειδίκευση αυτής της δράσης στο Συμπλήρωμα Προγραμματισμού, το τεχνικό δελτίο που υπέβαλλε ο τελικός δικαιούχος, τη γνώση της Διαχειριστικής Αρχής για τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία του τελικού δικαιούχου.

Ο τελικός δικαιούχος εδώ είναι πολύ συγκεκριμένος, τον ξέρουμε πια ποιος είναι, ποια υπηρεσία είναι και θα έλεγα την εμπειρία των στελεχών της Διαχειριστικής Αρχής και τη Διεύθυνσή μας, γιατί πιστεύω ότι το να «μυρίσει»

κάνεις τον κίνδυνο αν μου επιτρέπετε η έκφραση παίζει και το ένστικτο, παίζει και η διαίσθηση. Γι' αυτό θα πω όλα τα πολύ συγκεκριμένα στοιχεία, που είναι τα καταγεγραμμένα.

Λοιπόν με βάση όλα αυτά καταγράψαμε αυτούς τους κινδύνους που βλέπετε. Η στήλη αριστερά αναφέρεται στους κινδύνους και η δεξιά στις επιπτώσεις που θα προκύπτουν εάν ο κίνδυνος επισυμβεί. Λοιπόν ο πρώτος κίνδυνος R1 είναι η πιθανότητα να υπάρχει ασυμβατότητα με το κανονιστικό πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ σε σχέση με το προτεινόμενο καθεστώς ενίσχυσης, δηλαδή κρίναμε ότι ενδεχομένως το καθεστώς ενίσχυσης που πρότεινε ο τελικός δικαιούχος δεν ήταν το πιο κατάλληλο για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου.

Εάν λοιπόν αυτό προέκυπτε οι συνέπειες θα ήταν αυτό που βλέπετε στην δεύτερη στήλη, απένταξη μετά από έλεγχο του έργου, καθυστέρηση στην υλοποίηση του έργου, στο ρυθμό εκταμίευσης των πόρων και ενδεχόμενη επιβολή δημοσιονομικών διορθώσεων.

Ο R2 είναι η πραγματοποίηση μη επιλέξιμων ενεργειών και δαπανών. Εκτιμήσαμε ότι υπήρχε κίνδυνος ο τελικός δικαιούχος να προβεί σε αυτό που σας είπα, σε πραγματοποίηση μη επιλέξιμων ενεργειών και δαπανών εφαρμόζοντας τον κανονισμό 70. Αυτό θα είχε βέβαια σαν συνέπεια την περικοπή του προϋπολογισμού του έργου αν, όταν αυτό το βρίσκαμε σε μετέπειτα έλεγχο και πάλι η ενδεχόμενη επιβολή δημοσιονομικών διορθώσεων.

Τώρα οι τρεις επόμενοι προκύπτουν από τη διαπίστωση που κάναμε στην αρχή και από τα χαρακτηριστικά του έργου, ότι επρόκειτο για ένα έργο καινοτομικό και ένα έργο που απαιτεί μόχλευση μεγάλη ιδιωτικών πόρων. Και εκτιμήσαμε, λοιπόν, ότι υπήρχε ο κίνδυνος αδυναμιών και αστοχιών στο σχεδιασμό του έργου με την αντίστοιχη επίπτωση που βλέπετε, αποτυχία επίτευξης των ποσοτικών στόχων.

Υπήρχε περίπτωση, κίνδυνος να μην γίνει επαρκής ενημέρωση / κινητοποίηση των αναγκαίων οικονομικών συντελεστών, που εδώ πέρα είναι επιχειρήσεις, είναι χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κτλ. Αυτό θα είχε σαν αποτέλεσμα την απουσία ανταγωνισμού με πιθανή συνέπεια την μέτρια ή χαμηλή ποιότητα των επιμέρους έργων που θα υποβάλλονταν, των προτάσεων και βέβαια εδώ βλέπουμε και ένα κίνδυνο που είναι αντιστρόφως από τον

κίνδυνο που επεσήμανε η κα Παπασιώπη, ότι εμείς φοβηθήκαμε ότι ίσως να μην καλυφθεί με τα δεδομένα αυτά που είχαμε ο διαθέσιμος προϋπολογισμός στη διάρκεια της προγραμματικής περιόδου, με τις γνωστές συνέπειες, είναι το  $v+2$  κτλ., το ξέρουμε.

Τώρα ο επόμενος πίνακας είναι ακριβώς ο προηγούμενος προσθέτοντας δύο στήλες, όπου εκτιμάμε σύμφωνα με αυτά που ακούσαμε και το πρώι αφ' ενός την πιθανότητα των κινδύνων, οι δύο πρώτοι θεωρούσαμε ότι είναι πολύ υψηλοί, είναι high, υψηλή πιθανότητα να συμβούν τα R1 και R2. Για τα τρία τελευταία επειδή σας είπα ότι γνωρίζουμε τον τελικό δικαιούχο και ξέρουμε ότι είναι στελεχωμένος με προσωπικό αρκετά εξειδικευμένο και υψηλού επιπέδου και με εμπειρίες εκτέλεσης κοινοτικών προγραμμάτων θεωρούμε ότι εδώ πέρα και ξέρει πως να κάνει δημοσιότητα κτλ. γενικώς, ότι εδώ εκτιμήσαμε ότι η πιθανότητα να συμβούν αυτά τα τρία είναι low, είναι χαμηλή. Και επίσης χαρακτηρίσαμε και την σοβαρότητα της επίπτωσης, με τον τρόπο που βλέπετε στη διαφάνεια.

Πάμε, λοιπόν, στο επόμενο που είναι ο πίνακας διπλής εισόδου, συσχέτισης κινδύνου και επίπτωσης, όπου προκύπτει αυτό το σχήμα που βλέπετε. Αυτή μάλλον η ταξινόμηση των κινδύνων που βλέπετε και περνάμε στο άλλο, στο τελευταίο πινακάκι, το οποίο εδώ πέρα μιλάμε για τον βαθμό έκθεσης σε κίνδυνο, δηλαδή το exposure όπως λέγεται στην αγγλική βιβλιογραφία, που είναι ένας συνδυασμός αυτών των δύο στοιχείων που ανέφερα, της πιθανότητας του κινδύνου και της σοβαρότητας της επίπτωσης.

Πως διαβάζεται αυτός ο πίνακας; Διαβάζεται ως εξής: αν πούμε αν έχουμε μια πιθανότητα κινδύνου υψηλή και μία σοβαρότητα επίπτωσης μέτρια, το αντίστοιχο ο βαθμός έκθεσης σε κίνδυνο, το exposure εμείς θεωρούμε ότι είναι υψηλό, είναι υψηλή και αυτό δεν το θεωρούμε εμείς και σε πίνακα που είδαμε, φυλλάδια που μας έδωσε το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας είναι έτσι χαρακτηρισμένα.

Βλέπουμε, λοιπόν, με αυτή την ταξινόμηση ότι έχουμε το επίπεδο έκθεσης σε κίνδυνο για δύο περιπτώσεις σε συγκεκριμένο παράδειγμα, για δύο περιπτώσεις είναι υψηλό, για μία περίπτωση είναι μέτριο και για μία είναι χαμηλό. Τώρα φτάσαμε σε ένα συμπέρασμα ότι με βάση τον πίνακα αυτό κρίνουμε ότι η συνολική έκθεση σε κίνδυνο βρίσκεται σε επίπεδα μη αποδεκτά για την Διαχειριστική Αρχή. Η Μονάδα από την Διαχειριστική Αρχή και

συγκεκριμένα εδώ πέρα η αρμοδιότητα για την απόφαση ήταν στην Μονάδα Β και στον προϊστάμενο. Λοιπόν η Μονάδα Β και εγώ αποφασίσαμε να μην ενταχθεί το έργο στο ΕΠΑΝ, έως ότου ληφθούν μέτρα αποτροπής ή μετριασμού των κινδύνων.

Πάμε δηλαδή στο σχέδιο που παρουσιάσαμε το πρωί, βέβαια στην πιο συνήθη περίπτωση ότι παίρνουμε μέτρα να αποτρέψουμε αν γίνεται ή να μετριάσουμε τους κινδύνους. Λοιπόν τα μέτρα στη συγκεκριμένη περίπτωση απέβλεπαν στη μείωση της πιθανότητας του κινδύνου και ήταν τα εξής: εντοπίσαμε ότι όπως θυμόμαστε οι κίνδυνοι με την μεγαλύτερη πιθανότητα να επισυμβούν και με πιο σοβαρές επιπτώσεις ήταν το R1 και το R2, που είναι η ασυμβατότητα με το κανονιστικό πλαίσιο κυρίως. Δηλαδή με τον κανονισμό 70.

Κάναμε έτσι αναλυτική ενημέρωση του τελικού δικαιούχου για το πρόγραμμα σε έτσι επανειλημμένες συσκέψεις, προκειμένου έτσι να πειστεί και να καταλάβει το θέμα. Ας το πούμε, ενημερώσαμε και προτρέψαμε τον τελικό δικαιούχο να στείλει τα στελέχη του στο σεμινάριο που έχει για τις κρατικές ενισχύσεις που νομίζουμε ότι βοήθησε πάρα πολύ στην επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος και κάναμε και εμείς μόνοι μας ενημέρωση, τα στελέχη τα αρμόδια του τελικού δικαιούχου για το τι είναι η κρατική ενίσχυση και τι είναι καθεστώς ενίσχυσης και τι σημαίνει το να γίνει ένα έργο με μία εγκεκριμένο καθεστώς ενίσχυσης και όλα αυτά και υποδείξαμε στον τελικό δικαιούχο ότι ο μόνος τρόπος ας πούμε να υπερτιμηθεί αυτός ο κίνδυνος ήταν να γίνει από μηδενική βάση κοινοποίηση της δράσης του έργου στην αρμόδια υπηρεσία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, στην Γενική Διεύθυνση 4 σαν νέο καθεστώς ενίσχυσης *at hoc*, με αναλυτική περιγραφή των στόχων του έργου, των επιλέξιμων φορέων, των ενεργειών, των δαπανών, των ποσοστών ενίσχυσης και όλα τέλος πάντων που δομούν ένα καθεστώς ενίσχυσης και όλα τα στοιχεία που πρέπει να έχει υπόψιν της η Διεύθυνση Ανταγωνισμού για να άρει την ρήτρα.

Λοιπόν, αυτή ήταν η ιστορία που ήθελα να σας παρουσιάσω, είναι ένα πολύ συγκεκριμένο παράδειγμα σας είπα από την λειτουργία μας. Τώρα θα θέλατε ίσως να μάθετε τη σημερινή κατάσταση ποια είναι. Ο τελικός δικαιούχος θα υποβάλλει σύντομα την κοινοποίηση τη Γενική Διεύθυνση 4. Έχουν προσληφθεί άτυπες διαβουλεύσεις με την μελέτη της Γενικής Διεύθυνση 4 του Ανταγωνισμού, ούτως ώστε να ελπίζετε βασίμως ότι η έγκριση του καθεστώτος δεν θα καθυστερήσει και στόχος μας είναι το έργο να μπορέσει να ενταχθεί στο

ΕΠΑΝ μέσα στο 2002.

Εδώ εγώ τελειώνω τη δική μου παρουσίαση, έδωσα ένα έναυσμα στον κ.Μανωλεδάκη στον επόμενο έλεγχο να έρθει και να πάει κατευθείαν «ΕΛΕΥΘΩ» να το ελέγξει και τελειώνω λέγοντας το δικό μου κομμάτι ότι η αίσθησή μας είναι ότι η λειτουργία της Διαχειριστικής Αρχής και όλων των Διαχειριστικών Αρχών είναι αφ’ εαυτής και εξ ορισμού μία συνεχής διαχείριση κινδύνων και μάλιστα όχι χαμηλών πολλές φορές. Θέλω να συμφωνήσω και με την επισήμανση που έκανε η κα Παπασιώπη ότι υπάρχει αυτός ο κίνδυνος να αναλωθούμε σε διαδικασιολογία και να μας ξεφύγει ο στόχος που είναι το αναπτυξιακό αποτέλεσμα για τη χώρα και αυτό πρέπει να το προσέξουμε όλοι και είναι η κυριότερη κριτική που ακούμε από τους τελικούς δικαιούχους και από την κοινωνία.

Και τώρα εάν λοιπόν θα προχωρήσουμε σε μία συστηματική δόμηση και εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης κινδύνου στις Διαχειριστικές Αρχές με βάση αυτά που ακούσαμε σήμερα πρέπει να το αποφασίσουμε. Σας ευχαριστώ και θα δώσω το λόγο στον συνάδελφο τον κ.Κατσιώτη που είναι Προϊστάμενος της Μονάδας Ελέγχου να σας μιλήσει λίγο για τη διαχείριση κινδύνου στους ελέγχους, τόσο της Διαχειριστικής Αρχής που κάνει των διαδικασιών και μας ταλαιπωρεί όσο και των τελικών δικαιούχων.

**Β.ΚΑΤΣΙΩΤΗΣ:** Ευχαριστώ πάρα πολύ. Η διαχείριση κινδύνων στη Μονάδα Ελέγχου του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα. Εμείς θεωρήσαμε σαν κίνδυνο κάθε αιτία που μπορεί να συμβάλλει άμεσα ή έμμεσα στην εκτέλεση πράξεων ή αποδεκτών για χρηματοδότηση από το Τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης. Άρα λοιπόν είχαμε υποχρέωση όσοι εμπλεκόμαστε να προσπαθήσουμε να εξαλείψουμε τις πιθανές περιπτώσεις. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να συγκροτούνται μηχανισμοί που θα προλαμβάνουν έτσι ώστε η πράξη να χαρακτηρίζεται από νομιμότητα, οι υπηρεσίες και τα έργα να είναι λειτουργικά και ποιοτικά και να συμβάλλουν θετικά στην καθημερινότητα του πολίτη ή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Στόχος του εντοπισμού του κινδύνου. Οι ενέργειές μας σαν Μονάδα Ελέγχου της Διαχειριστικής Αρχής του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα στοχεύουν κυρίως στην πρόληψη των αιτιών που γεννούν παρατυπία και δευτερευόντως στην πάταξη της παρατυπίας. Θα πρέπει, δηλαδή, να προλαμβάνονται οι αδυναμίες των φορέων υλοποίησης αν είναι δυνατόν σε

επίπεδο προγραμματισμού, ώστε να αποφεύγεται ή εκ των υστέρων κατά την υλοποίηση παραλαβή του έργου επιβολή των προβλεπόμενων για την κάθε περίπτωση παρατυπίας ποινών.

Ο καταλογισμός ποινών στις περιπτώσεις παρατυπιών σε βάρος τελικών δικαιούχων δείχνει ότι έχουμε κάνει πολύ καλά τη δουλειά μας σαν όργανα τήρησης της νομιμότητας, όμως πιθανά το κράτος μέλος και οι Έλληνες Ευρωπαίοι πολίτες να μην πάρουν αυτό που τους ανήκει.

Σκοπός ενεργοποίησης. Με στόχο την επίτευξη του στόχου που είναι η χρηματοδότηση έργων μέσα από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα που θα τηρούν όλες τις νόμιμες προϋποθέσεις, αλλά και θα είναι λειτουργικά, συστήσαμε ομάδες έργου σε επίπεδο Μονάδας Ελέγχου οι οποίες είχαν αντικείμενο την καταγραφή των προβλημάτων που ήταν ορατά από τα υποβαλλόμενα από τους τελικούς δικαιούχους τεχνικά δελτία έργων.

Οι αιτίες που μας ενεργοποίησαν. Ίσως στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε συγκεντρωτικά στις αιτίες που μας ενεργοποίησαν. Είχαμε πάρα πολλά έργα διαφορετικά ως προς τη φύση και το είδος τους. Άρα λοιπόν είχαμε τον κίνδυνο να εκτελεστούν έργα με αποκλίσεις από την εθνική και την κοινοτική νομοθεσία. Άρα είχαμε την πιθανή επίπτωση να έχουμε επιβολή δημοσιονομικών διορθώσεων. Άλλη διαπίστωση ήταν ότι οι τελικοί δικαιούχοι δεν ήταν πλήρη γνώστες του νέου πλαισίου εκτέλεσης έργων. Είχαμε προβληματισμό σχετικά με την τήρηση του κανόνα 438 σχετικά με την ύπαρξη συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου. Άρα πιθανή επίπτωση θα ήταν επιβολή δημοσιονομικών διορθώσεων.

Άλλη διαπίστωση ήταν ότι στις συναντήσεις που είχαμε με εκπροσώπους των τελικών δικαιούχων διαπιστώσαμε ότι ήταν έτοιμοι να εφαρμόσουν ότι ήξεραν από το Β. Άρα λοιπόν είχαμε σοβαρό προβληματισμό για την επιλεξιμότητα των δαπανών, την τήρηση των κανόνων δημοσιότητας. Η πιθανή επίπτωση ήταν πάλι η επιβολή δημοσιονομικών διορθώσεων. Συνειδητοποιήσαμε ότι δεν κινδύνευαν τα έργα μας από κάποιον κίνδυνο, αλλά τα έργα μας ήταν εκτεθειμένα σε ένα σύνολο κινδύνων.

Ποιες διαδικασίες εντοπισμού του κινδύνου ακολουθήσαμε. Εκτιμήσαμε ότι δεν μπορούσαμε να τυποποιήσουμε μοντέλο για τον εντοπισμό του κινδύνου. Τι κάναμε; Καταγράψαμε τις περιοχές κινδύνων και ορίσαμε σαν

περιοχές κινδύνου, περιοχή Α τον τελικό δικαιούχο και σαν περιοχή δεύτερου κινδύνου την ίδια την Διαχειριστική Αρχή.

Ποια μεθοδολογία ακολουθήσαμε. Οι Ομάδες Ελέγχου που είχαμε ορίσει σε επίπεδο μοντέλου, οι Ομάδες Έργου που είχαμε ορίσει σε επίπεδο Μονάδας Ελέγχου, έλαβαν και άρχισαν να μελετούν όλα τα τεχνικά δελτία που είχαν υποβληθεί στην Διαχειριστική Αρχή. Άρχισε η καταγραφή των θεμάτων και για να βοηθήσω τη συζήτηση θα αναφέρω μερικές χαρακτηριστικές περιπτώσεις που αντιμετωπίσαμε.

Σε ένα κτίριο 1000 τ.μ. που θα στέγαζε περίπου 70 εργαζόμενους στο οποίο ο τελικός δικαιούχος προέβλεπε μόνον επισκευές και διαρρυθμίσεις, προέβλεπε σαν κόστος 50 θωρακισμένες πόρτες με 140 χιλιάδες ΕΥΡΩ κόστος. Άλλος τελικός δικαιούχος προέβλεπε δαπάνες εκατοντάδων χιλιάδων ΕΥΡΩ, χωρίς να αιτιολογεί τι θα κάνει ή πως προέκυψε το κόστος.

Σε άλλο τεχνικό δελτίο είχε ο τελικός δικαιούχος είχε αρχίσει ήδη την εκτέλεση του έργου γιατί αφορούσε προενταγμένο έργο και πολλές από τις ενέργειές του που είχαν ήδη γίνει δεν είχαν λάβει υπόψιν τις υποχρεώσεις για δημοσιότητα. Διαπιστώσαμε, επίσης, ότι υπήρχαν τελικά δικαιούχοι που δεν είχαν εναρμονίσει το θεσμικό τους πλαίσιο σχετικά με τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων και έπρεπε να γίνουν άμεσα συστάσεις.

Υπήρχαν έργα που από τη φύση τους δημιουργούν έσοδα και ο τελικός δικαιούχος δεν συνόδευε το τεχνικό δελτίο έργου με την απαραίτητη μελέτη εσόδων – εξόδων ή τη μελέτη κόστους οφέλους. Επίσης σε άλλα τεχνικά δελτία έργου διαπιστώσαμε ότι το φυσικό αντικείμενο δεν ήταν αναλυτικά διατυπωμένο, τα διακριτά τμήματα του έργου δεν ήταν αναλυτικά περιγεγραμμένα, οι φάσεις εκτέλεσης δεν περιγράφονταν, υπήρχαν αποκλίσεις από τους στόχους του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Στην περιοχή Β που ορίσαμε την Διαχειριστική Αρχή. Οι Ομάδες Έργου κατέγραψαν με βάση τις αρμοδιότητες και τις οδηγίες που είχαμε από την Γενική Διαχειριστική Αρχή για την διαδικασία ένταξης έργων τις απαραίτητες ενέργειες που έπρεπε σε κάθε στάδιο να γίνονται. Καταγράψαμε, λοιπόν, τους κινδύνους πριν ακόμα την ένταξη των έργων που πιθανόν να επηρέαζαν την εκτέλεσή τους και την επιλεξιμότητά τους.

Επιχειρήσαμε με αυτό τον τρόπο να τυποποιήσουμε διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στη Διαχειριστική Αρχή. Ορίσαμε υπευθύνους ανά Μέτρο και παρακολουθούμε, καταγράφουμε, διατυπώνουμε τις απόψεις μας στις διαδικασίες αξιολόγησης, ένταξης και παρακολούθησης της εκτέλεσης πράξεων και παρακολουθούμε την εφαρμογή τους. Η όλη προσπάθεια αποσκοπούσε στο να αποφύγουμε την εμφάνιση εγγενούς κινδύνου, που είναι ο κίνδυνος σημαντικής παρατυπίας ή εσφαλμένης δήλωσης, που παρουσιάζεται εξαρχής.

Αποτελέσματα των ενεργειών. Προκειμένου να δημιουργηθούν αποτελεσματικοί μηχανισμοί που θα εξασφαλίζουν κατά το δυνατόν πριν την ένταξη στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα έργων τη σωστή εκτέλεση αλλά και την λειτουργικότητά τους μετά την ολοκλήρωση καθιερώσαμε τον προκαταρκτικό έλεγχο. Έτσι ορίσαμε τον έλεγχο που κάνει η Μονάδα Ελέγχου στα τεχνικά δελτία έργου που υποβάλλονται στη Διαχειριστική Αρχή, αλλά και στις διαδικασίες της Διαχειριστικής Αρχής για την ένταξη του έργου.

Ποιο είναι το περιεχόμενο του προκαταρκτικού ελέγχου. Επιχειρήσαμε να συνδέσουμε, δηλαδή, τον εσωτερικό έλεγχο των λειτουργιών της Διαχειριστικής Αρχής με τον έλεγχο των τεχνικών δελτίων των τελικών δικαιούχων. Παρακολουθούμε τις διαδικασίες αξιολόγησης της Διαχειριστικής Αρχής για ένταξης για κάθε τεχνικό δελτίο έργου, αλλά και ταυτόχρονα ελέγχουμε αν το τεχνικό δελτίο που υποβάλλει ο τελικός δικαιούχος περιγράφει με σαφήνεια, εξηγεί τις φάσεις εκτέλεσής του, αιτιολογεί το οικονομικό αντικείμενο, το θεσμικό πλαίσιο που εφαρμόζει, τηρεί τους όρους και τους κανόνες για την δημοσιότητα, γιατί για να ελέγξεις και να παραλάβεις ένα έργο θα πρέπει κατά τη στιγμή της ένταξης να έχει περιγραφεί σωστά. Ο προκαταρκτικός έλεγχος καταλήγει πάντα στη συμπλήρωση τυποποιημένου φύλλου ελέγχου.

Επόμενο στάδιο του προκαταρκτικού ελέγχου είναι ο προληπτικός έλεγχος, ο οποίος γίνεται στις περιπτώσεις έκθεσης σε κίνδυνο, στις περιπτώσεις που είναι υψηλός είναι υψηλή η έκταση σε κίνδυνο και ο προληπτικός έλεγχος γίνεται είτε με εισήγηση της Μονάδας Β, είτε με εισήγηση των Ομάδων της Μονάδας Ελέγχου. Στις περιπτώσεις του προληπτικού ελέγχου συντάσσεται έκθεση ελέγχου και καταχωρείται στο ΟΠΣ.

Η μέχρι τώρα διαδικασία έχει λειτουργήσει προληπτικά και αποτρεπτικά. Δημιουργήθηκε η απαραίτητη υποδομή για τη λειτουργία

μηχανισμών, που εξασφαλίζουν κατά το δυνατόν πριν την ένταξη στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα έργων επιλέξιμων για χρηματοδότηση.

Και θα τελειώσω με δύο παραδείγματα εφαρμογής προληπτικού ελέγχου. Έχουμε έναν τελικό δικαιούχο, τον ορίσαμε σαν Α, υπέβαλλε τεχνικό δελτίο έργου στην Διαχειριστική Αρχή, αντίγραφα όλων των εισερχομένων κατέληξαν στην Μονάδα Ελέγχου και παραλήφθηκαν από τις Μονάδες Έργου της Μονάδας Ελέγχου. Καταχωρήθηκαν ηλεκτρονικά οι πληροφορίες που μας ήρθαν με το τεχνικό δελτίο και κατά τη διάρκεια του ελέγχου των στοιχείων τεχνικού δελτίου και των συνοδευτικών εγγράφων διατυπώθηκε από την Μονάδα Ελέγχου προβληματισμός σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο που έχει και θα εφαρμόσει ο τελικός δικαιούχος.

Ζητήθηκαν συμπληρωματικά στοιχεία. Υπήρχε πάλι προβληματισμός σχετικά με το αν τηρείται η εθνική ή η κοινοτική νομοθεσία σχετικά με την προμήθεια εργατών και υπηρεσιών. Συμπληρώθηκε το προκαταρκτικό, το φύλλο, το έντυπο του προκαταρκτικού ελέγχου. Ενεργοποιήθηκε όμως και ο προληπτικός έλεγχος. Συστάθηκε δηλαδή το όργανο ελέγχου, έγινε επιτόπου έλεγχος και η Μονάδα Ελέγχου οριστικοποίησε την άποψη της από τα στοιχεία που πήρε στον τελικό δικαιούχο ότι όντως υπάρχει προβληματισμός σχετικά με το υποχρεωτικό θεσμικό πλαίσιο που υποχρεούται ο τελικός δικαιούχος να εφαρμόσει.

Το έργο δεν εντάχθηκε, ζητήθηκε από τον τελικό δικαιούχο, από την Νομική του Υπηρεσία να γνωμοδοτήσει σχετικά με τις διαδικασίες που υποχρεούται να εφαρμόσει και στη συνέχεια να υιοθετηθεί η συγκεκριμένη γνωμάτευση από το εποπτεύουν Υπουργείο. Περιμένουμε την ολοκλήρωση της σχετικής διαδικασίας.

Ένα δεύτερο παράδειγμα με ένα δεύτερο τελικό δικαιούχο. Ακολουθήθηκε η ίδια διαδικασία, υποβλήθηκε το τεχνικό δελτίο έργου, έγιναν οι απαραίτητες καταχωρήσεις ηλεκτρονικά στο αρχείο της Μονάδας Ελέγχου, παραλήφθηκαν τα στοιχεία των τεχνικών δελτίων έργων και τα υπόλοιπα συνοδευτικά έγγραφα από την Ομάδα Έργου της Μονάδας Ελέγχου, συμπληρώθηκε το τυποποιημένο έντυπο του προκαταρκτικού ελέγχου.

Η Μονάδα Ελέγχου όμως είχε την άποψη ότι θα έπρεπε να ενεργοποιηθεί προληπτικός έλεγχος. Συστάθηκε το όργανο ελέγχου, έγινε

επιτόπου έλεγχος στον τελικό δικαιούχο. Οι διαπιστώσεις του προληπτικού ελέγχου. Ναι μεν ο τελικός δικαιούχος μπορούσε να κάνει το έργο πλην όμως δεν υπήρχε η δυνατότητα της παρακολούθησης της πράξης μέσα από ένα ολοκληρωμένο πληροφορικό σύστημα.

Σε συνεννόηση με τον τελικό δικαιούχο διαπιστώσαμε ότι είχε τη δυνατότητα να υποβάλλει πράξη μέσα και να χρηματοδοτηθεί από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, η προμήθεια ενός ολοκληρωμένου πληροφορικού συστήματος. Εισηγηθήκαμε την επίσπευση των σχετικών διαδικασιών και το τελικό αποτέλεσμα ήταν ο τελικός δικαιούχος να υποβάλλει το νέο τεχνικό δελτίο για το ολοκληρωμένο πληροφορικό σύστημα και να ενταχθεί το έργο του.

Συμπερασματικά θα ήθελα να πω ότι η διαχείριση κινδύνων είναι σύνθεση με την διοικητική λειτουργία της Διαχειριστικής Αρχής. Ο βαθμός έκθεσης των Διαχειριστικών Αρχών κατά την εφαρμογή των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του Γ' ΚΠΣ εκτιμάται γενικά ότι ως υψηλός, επειδή: οι Διαχειριστικές Αρχές είναι νέοι οργανισμοί που καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα νέο περίπλοκο νομικό πλαίσιο. Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα που καλούνται να εφαρμόσουν έχουν μεγάλους προϋπολογισμούς, συχνά είναι καινοτομικά και εμφανίζουν υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας. Η Διαχειριστική Αρχή του ΕΠΑΝ αξιολογεί τον βαθμό έκθεσης σε κίνδυνο κατά περίπτωση και αποφασίζει μέσα από καθιερωμένες διαδικασίες για το αν πρέπει να προβεί και σε ποιες ενέργειες αποτροπής του. Ευχαριστώ για την προσοχή σας.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Ευχαριστούμε πολύ για αυτή την παρέμβασή σας για την παρουσίαση και αυτής της μελέτης περιπτώσεως. Ακούσαμε τρία παραδείγματα, τριών μελετών περιπτώσεων και ας περάσουμε στη συζήτηση. Θα έρθει ο κ. Jakobsson, θα αναλάβουν άλλοι Πρόεδροι τη σύνοδο με τις ερωτήσεις και απαντήσεις.

### **Γενική Συζήτηση**

#### **ΠΡΟΕΔΡΟΣ: P. JAKOBSSON**

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Λοιπόν αγαπητοί φίλοι σίγουρα πολλοί έχετε οικογενειακές υποχρεώσεις, ξέρω ότι θέλετε όλοι να γυρίσετε στα σπίτια σας, δεν θα σας καθυστερήσουμε λοιπόν, μισή ωρίτσα το πολύ για να αφιερώσουμε λίγο χρόνο

και στη συζήτηση.

Ακούσαμε τις παρουσιάσεις και νομίζω ότι πραγματικά θα χάναμε την ευκαιρία αν δεν δώσουμε λίγο χρόνο και σε μια ανοιχτή συζήτηση για να μπορέσουμε να συζητήσουμε τα διάφορα σημεία, τις απόψεις μας. Νομίζω ότι χρειαζόμαστε αυτή τη συζήτηση, για να κάνουμε έναν ανοιχτό διάλογο.

Θα ήθελα να σας παρακαλέσω να συνεισφέρετε στη συζήτηση, χωρίς κανένα ενδοιασμό. Μην φοβηθείτε να πείτε κάτι: «μήπως αυτό δεν πρέπει να το πω;», «μήπως αυτό δεν θα ήταν σκόπιμο να αναφερθεί;». Αυτά τα οποία θεωρείτε σημαντικά παρακαλώ να τα αναφέρετε ακριβώς διότι μας ενδιαφέρει να τα ακούσουμε. Προτείνουμε εμείς ούτως άλλως δυο-τρία θέματα, τα οποία δεν είναι Ευαγγέλιο, αν θέλετε εσείς να προτείνετε ένα άλλο θέμα, παρακαλώ ελεύθερα.

Επανέρχομαι σε κάτι που είπε ο κ.Shotton στην αρχή. Μας απασχολούν όλους το πως γίνονται οι εκθέσεις ελέγχου και όλα αυτά, αλλά ας αφήσουμε για κάποιο άλλο βήμα. Με βάση τις συζητήσεις που κάναμε σήμερα, με βάση τις παρουσιάσεις που ακούσαμε, θα ήθελα να μιλήσουμε για την διαχείριση κινδύνου γενικότερα. Ξέρω ότι η Μονάδα Ελέγχου και το στάδιο του ελέγχου εμπεριέχουν ανάλυση κινδύνου, αλλά ο κίνδυνος ξεκινά πολύ πιο νωρίς. Η διαχείριση κινδύνου, λοιπόν, ξεκινά πολύ νωρίτερα και περιλαμβάνει πολύ ευρύτερους τομείς και όχι μόνο το τμήμα ελέγχου.

Θα ήθελα, λοιπόν, να θέσω αυτά τα θέματα. Να σας ρωτήσω πως βλέπετε ποια είναι τα οφέλη μιας συστηματικής προσέγγισης διαχείρισης κινδύνου, που θα ενσωματώνει όλες τις πτυχές διαχείρισης κινδύνου σε επίπεδο Διαχειριστικής Αρχής και όχι σε επίπεδο προγράμματος. Πείτε μου ότι έχετε κατά νου στην ελεύθερη αυτή συζήτηση που είπαμε. Ποιος θέλει να απαντήσει; Βλέπετε οφέλη σ' αυτό; Νομίζετε ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα στο να έχουμε μία ευρεία αντίληψη της διαχείρισης κινδύνου σε επίπεδο Διαχειριστικής Αρχής; Είναι πρόβλημα; Υπάρχουν προβλήματα ή νομίζετε ότι υπάρχουν οφέλη στο να έχουμε μια τέτοια προσέγγιση στο επίπεδο Διαχειριστικής Αρχής γενικά;

Να αλλάξω το ερώτημα, να το θέσω ως εξής: εάν εφαρμόσετε ένα μοντέλο διαχείρισης κινδύνου πως βλέπετε την ανάπτυξη αυτού του συστήματος; Θα το εισαγάγετε σε επίπεδο Διαχειριστικής Αρχής ή σε κεντρικό επίπεδο και τι υποστήριξη νομίζετε ότι χρειάζεστε για να μπορέσετε να

ξεκινήσετε ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνου; Ο κ.Cavalheiro έχει το λόγο.

**A.CAVALLEIRO:** Όλοι συμπεριλαμβάνεστε, όλοι μπορείτε να απαντήσετε. Η θέση μου είναι ναι, είναι θετική. Ξεκινάμε από τη φάση προγραμματισμού και φτάνουμε μέχρι τη φάση αξιολόγησης. Υπάρχουν πολλές μονάδες που εμπλέκονται. Ο προγραμματισμός αφορά την Επιτροπή και βέβαια κάποιους στα κράτη μέλη που συζητούν τα προγράμματα. Μπορεί να είναι η Αρχή Πληρωμών, μπορεί να είναι το Κεντρικό επίπεδο, οι Κεντρικές Αρχές, όλοι αυτοί όμως εμπλέκονται στον προγραμματισμό.

Στη συνέχεια τι έχουμε; Έχουμε τον εντοπισμό των προγραμμάτων και την εξειδίκευση. Μετά έχουμε την έγκριση των προγραμμάτων και στη συνέχεια την εφαρμογή, την υλοποίηση. Μετά έχουμε τον τελικό έλεγχο, την τελική επαλήθευση, τελική έγκριση και αξιολόγηση. Αυτός είναι ο πλήρης κύκλος του προγράμματος. Σε αυτό τον κύκλο εμπλέκονται πολλές Αρχές: Διαχειριστική Αρχή, Αρχή Πληρωμών θα μπορούσαμε να πούμε Αρχή Προγραμματισμού, ότι θέλετε.

Καταρχήν, λοιπόν, έχουμε μια συνολική εικόνα όλων αυτών. Στη Διαχειριστική Αρχή θα πρέπει να συζητηθεί ολόκληρος ο κύκλος του προγράμματος. Κάποιοι ασχολούνται με τον προγραμματισμό, κάποιοι άλλοι με την εξειδίκευση. Δεν θέλουμε να υπάρχει αυτός ο καταμερισμός καθηκόντων, ώστε να διαχωρίζονται οι αρμοδιότητες σε τέτοιο βαθμό ώστε να μην μπορεί να υπάρξει η συνολική εικόνα.

Το μήνυμά μου είναι ότι υπάρχουνε 24 συστατικά για τον εσωτερικό έλεγχο όπως αναφέρθηκαν. Όλα αυτά θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για όλους τους σκοπούς, για όλους τους στόχους του ελέγχου. Να σας δώσω ένα παράδειγμα. Οι Διαχειριστικές Αρχές μας έκαναν συγκεκριμένες παρεμβάσεις για συγκεκριμένα παραδείγματα που ήταν πάρα πολύ ενδιαφέροντα. Βλέποντας όμως τα standards που έχουμε βάλει η κατηγορία τρία αναφέρεται περισσότερο, οι δραστηριότητες ελέγχου και μέσα στην κατηγορία τρία, όπου έχουμε τεκμηρίωση δραστηριοτήτων, διαχωρισμός καθηκόντων, επίβλεψη, καταγραφή και συνέχιση της λειτουργίας, οι περισσότερες παρεμβάσεις αφορούσαν την επίβλεψη, την επιτήρηση, γιατί εκεί περιλαμβάνεται ο εκ των υστέρων έλεγχος.

Και βέβαια αυτό αποτελεί τμήμα της τήρησης των προδιαγραφών,

των standards του ελέγχου που βάλουμε, αλλά είναι ένα κομμάτι μόνο. Πιστεύω ότι πρέπει να βλέπουμε ολόκληρο τον κύκλο του προγράμματος και το ιδανικό θα ήταν να έχουμε μία συνολική αντίληψη του κινδύνου και θα πρέπει να γίνεται συζήτηση σε κάθε κράτος μέλος για να έχουμε πραγματική συνοχή και συνάφεια σε αυτή τη συζήτηση για το κίνδυνο σε όλο τον κύκλο του προγράμματος.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Θέλει κάποιος να συμπληρώσει κάτι σε αυτά τα οποία ακούσαμε; Ακούσαμε τα παραδείγματα από το Ηνωμένο Βασίλειο, από τις Κάτω Χώρες. Χρησιμοποιούμε πλαίσια τα οποία είναι διεθνώς αναγνωρισμένα και διαμορφωμένα από πολλούς που τα έχουν εφαρμόσει και σε δημόσιο και σε ιδιωτικό τομέα. Εσείς πως τα βλέπετε αυτά που ακούσατε; Τα πλαίσια τα οποία ακούσατε σας φαίνονται ενδιαφέροντα; Σας φαίνεται ενδιαφέρον να ξεκινήσετε την εξέταση αυτών των πλαισίων ελέγχου; Πώς μπορούν να παντρευτούν με τη δική σας διαχείριση, με τη δική σας αρχή, με το δικό σας φορέα και τι προβλήματα βλέπετε αν εφαρμόζατε κάτι τέτοιο;

Πιστεύετε ότι δεν είναι δυνατόν π.χ. λόγω της νομικής βάσης, λόγω του θεσμικού πλαισίου; Για σας ποια είναι τα θετικά και ποια είναι τα αρνητικά στο να αποδεχτείτε ένα πλαίσιο σαν αυτά τα οποία αναφέρθηκαν, σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δουλεύετε; Η κα Αραμπατζή έχει το λόγο.

**Α.ΑΡΑΜΠΑΤΖΗ:** Λοιπόν, ήταν αναμφισβήτητα ενδιαφέροντα αυτά που ακούσαμε το πρωί, που αφορούσαν έτσι παρουσίαση κάποιων σχημάτων διαχείρισης κινδύνου, που εφαρμόζονται στους διάφορους οργανισμούς ανά την Ευρώπη και σίγουρα η εφαρμογή τέτοιων σχημάτων βελτιώνει τη διαχείριση, βελτιώνει την ποιότητα της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και αρχών, ωστόσο παρατήρησα και θέλω έτσι να με διορθώσετε αν κάνω λάθος ότι και στην Κοινότητα ενδεχομένως για το Ηνωμένο Βασίλειο να μην ισχύει αυτό, αλλά στην Κοινότητα άρχισε σχετικά πρόσφατα η εφαρμογή αυτών των μοντέλων και της λειτουργίας, του risk management.

Εγώ δεν θα έβλεπα σε καμία περίπτωση μία έτσι μαζική εφαρμογή στις 24 Διαχειριστικές Αρχές, οποιασδήποτε έτσι λειτουργίας συστηματικές, όπως είπα μαζικά, γιατί έχουμε πάρα πολύ δουλειά να κάνουμε, έτσι δουλειά τρέχουσα. Δεν επαρκούμε, το πρόγραμμα γενικά είναι σε μία φάση, έχει ξεκινήσει βέβαια εδώ και ένα χρόνο, αλλά νομίζω ότι είναι σε μία φάση που

θέλει πολύ μεγάλη προσπάθεια για να φτάσει το αποτέλεσμα και να φτάσουν οι ωφέλειες στην κοινωνία και στην οικονομία.

Αναλώσαμε πολύ χρόνο όλοι μας, δεν το λρω το αναλώσαμε με την κακή έννοια, ήταν απαραίτητο να δαπανηθεί αυτός ο χρόνος για να εμποδίσουμε, για να κατακτήσουμε το καινούργιο νομικό πλαίσιο που ισχύει για το Τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, νομίζω έχουμε φτάσει σε ένα καταπληκτικό επίπεδο. Τώρα το να βάλουμε αυτές τις διαδικασίες μέσα στη διαχείρισή μας είναι θετικό αναμφισβήτητο, αλλά πρέπει να γίνει με προσεκτικά βήματα νομίζω.

Νομίζω πρέπει να δούμε πρώτα τα συν και τα πλην ας πούμε της εφαρμογής αυτού του συστήματος και λίγο κάποιες καλές πρακτικές από την Κοινότητα, από την εφαρμογή του στις Διευθύνσεις της Κοινότητας, όπου και αυτές επίσης διαχειρίζονται κονδύλια και σε καμία περίπτωση βέβαια όπως είπα και στην αρχή δεν μπορεί να γίνει αυτό μαζικά. Εγώ το βλέπω, ας πούμε, ότι θα μπορούσε να γίνει πιλοτικά στην Κεντρική Διαχειριστική Αρχή κ.Παπαδόδημα και ενδεχομένως σε ένα ή δύο προγράμματα πιλοτικά και να δούμε πως θα πάει και μετά αν τα αποτελέσματα είναι θετικά να το εφαρμόσουμε και συνολικά.

Εδώ αυτή είναι η απάντηση σε αυτό το ερώτημα που θέσατε, θέλω να κάνω και εγώ ένα ερώτημα. Αν μπορείτε να μας πείτε, εμείς στη Διαχειριστική Αρχή του ΕΠΑΝ αναπτύσσουμε ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας, το οποίο ελπίζουμε μέχρι το φθινόπωρο να είναι έτοιμο, όπου έχουμε εφαρμόσει όλες τις αρχές της ποιότητας, με έντυπα, με διαδικασίες και όλα αυτά.

Αισθάνομαι ότι αυτό έχει κάποια σχέση με το risk management και θέλω έτσι αν μπορούσατε να μας πείτε λίγο παραπάνω σε αυτό, δηλαδή εφαρμόζοντας ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας στη Διαχειριστική Αρχή δεν επιτυγχάνουμε τα ίδια αποτελέσματα που θα πετυχαίναμε αν εφαρμόζαμε και το risk management, βέβαια όχι στην ολότητά τους αλλά ένα μέρος, είναι ένα βήμα προς αυτή την κατεύθυνση. Πως συνδέονται αυτά τα δύο, αν μπορείτε. Ευχαριστώ.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Η διασφάλιση ποιότητας είναι κάτι το οποίο έχουμε και στην Επιτροπή και μάλιστα το αναπτύξαμε ιδιαίτερα στην Επιτροπή ως χωριστό τμήμα αυτής της διαδικασίας. Αναπτύσσεται σε πιλοτική βάση, χωρίς να έχει

γίνει πλήρες τμήμα. Η διασφάλιση ποιότητας, η ολική ποιότητα μπορεί να γίνει κομμάτι της διαχείρισης κινδύνου. Υπάρχουν τμήματα της ολικής ποιότητας που είναι απόλυτα συμβατά με την διαχείριση κινδύνου. Ευχαριστούμε πολύ πάντως για τα σχόλια σας.

Κάτι άλλο τώρα. Μιλήσαμε για τους αποδεκτούς κινδύνους, αποδεκτή έκθεση σε κίνδυνο, μιλήσαμε για υψηλή πιθανότητα κινδύνου, για δραστηριότητες με υψηλό ή χαμηλό κίνδυνο και μιλήσαμε και για αντισταθμιστικούς ελέγχους, για να δούμε ποια είναι η καθαρή μας έκθεση σε κίνδυνο, αν είναι βιώσιμος αυτός ο κίνδυνος, αν μπορούμε να ζήσουμε με αυτό τον κίνδυνο ή αν πρέπει να κάνουμε κάτι για να τον αντιμετωπίσουμε και πως μπορούμε να ενδυναμώσουμε τις υπηρεσίες μας σχετικά.

Και αφού το κάνουμε αυτό θα πρέπει να επανέλθουμε με συγκεκριμένα μέτρα, σε σχέδια δράσης και να πούμε ότι αυτή είναι η λύση που θέλουμε να εφαρμόσουμε και θέλουμε να θέσουμε και μία προθεσμία ότι μέχρι τότε θα έχει γίνει κάτι τέτοιο, γιατί ούτως ή άλλως ο στόχος μας είναι το να βελτιώσουμε την κατάσταση, αλλά όταν λέμε αποδεκτό επίπεδο κινδύνου τι σημαίνει; Ποιος αποφασίζει για το τι είναι αποδεκτό; Είναι κάτι το οποίο γίνεται σε πολιτικό επίπεδο;

Οι επικεφαλές των φορέων το αποφασίζουν; Τα μεσαία στελέχη το αποφασίζουν; Η Μονάδα Ελέγχου το αποφασίζει; Ποιος αποφασίζει, ποιος θέτει τον πήχη για το αποδεκτό του κινδύνου; Αυτή είναι μία ερώτηση που ήθελα να κάνω και επίσης πιστεύετε ότι η διαχείριση κινδύνου μπορεί να είναι ένα κομμάτι, όχι το σύνολο, ένα κομμάτι της διαδικασίας διακυβέρνησης; Της διασφάλισης που παρέχει δηλαδή η διακυβέρνηση προς τις ελληνικές αρχές και όσον αφορά τις σχέσεις του προγράμματος ελληνικών αρχών και σε σχέση με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Θα είχατε κάποιο σχόλιο να κάνετε επ’ αυτού; Η κα Σπηλιωτοπούλου έχει το λόγο.

**Ε.ΣΠΗΛΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ:** Είμαι η Προϊσταμένη του Προγράμματος Πολιτισμός. Θα ήθελα να συμπληρώσω κάτι σε αυτό που μόλις είπατε. Δεν είναι μόνο σε ποιο επίπεδο λαμβάνεται η απόφαση του είναι αποδεκτός κίνδυνος. Είναι ότι όλοι μας λειτουργούμε σε ένα κοινωνικό πλαίσιο. Είναι διαφορετικό το κοινωνικό πλαίσιο στην Ελλάδα, διαφορετικό στο Ηνωμένο Βασίλειο, διαφορετικό στις Βρυξέλλες, διαφορετικό δεν ξέρω που.

Εάν πάρουμε τον κίνδυνο όχι μόνο σε ένα διαχειριστικό επίπεδο ενός προγράμματος, αλλά το τι είναι κίνδυνος; Κινδύνους αντιμετωπίζουμε στη ζωή μας κάθε λεπτό, κάθε μας πράξη είναι αν το πάρουμε έτσι και διαχείριση κινδύνου. Νομίζω ο κ.Παπαδόδημας το είπε αυτό στην αρχή. Τι βλέπουμε; Βλέπουμε ότι η Ελλάδα έχει το υψηλότερο ποσοστό σε αυτοκινητιστικά δυστυχήματα, σαν κοινωνία είναι μία κοινωνία η οποία ουσιαστικά είτε θέλει να αγνοεί τον κίνδυνο είτε αναβάλλει την αντιμετώπισή του σε ένα απώτερο μέλλον, δεν θέλει να το δει.

Έχουμε πολλά εργατικά ατυχήματα, έχουμε, δεν είναι μόνο τα risk management σε επίπεδο πινακάκια και τι θέλουμε να κάνουμε στο πρόγραμμα, είναι η ζωή η ίδια η οποία έτσι αντιμετωπίζεται. Έχουμε λοιπόν ένα πολύ μεγαλύτερο πρόβλημα του να συνειδητοποιήσει η ελληνική κοινωνία στο σύνολό της ότι στο σημερινό επίπεδο ζωής πια που θέλουμε να έχουμε ο κίνδυνος δεν πρέπει να είναι τόσο αποδεκτός. Δηλαδή δεν πρέπει εγώ να βγω βγαίνοντας από δω να κινδυνεύω να σπάσω το πόδι μου σε ένα κακό πεζοδρόμιο.

Από τη στιγμή, λοιπόν, που αποδέχομαι ότι μπορεί να σπάσω το πόδι μου σε ένα κακό πεζοδρόμιο το να πω σε κάποιον ότι: «ξέρεις έχεις κίνδυνο να υπερβείς τον προϋπολογισμό ή το χρονοδιάγραμμα» φαίνεται να είναι πάρα πολύ ψηλά γράμματα. Δηλαδή πρέπει να πιάσουμε το σύνολο. Γί αυτό το θέμα είναι πολύ ευρύτερο και ίσως θέλει και μία παράλληλα επικοινωνιακή πολιτική, ώστε να γίνει αποδεκτό ότι πια δεν πρέπει να ανεχόμαστε επίπεδα κινδύνου.

Και χαίρομαι ιδιαίτερα σήμερα έτσι όπως κύλησε η συζήτηση και νομίζω ότι αυτό θα ήταν πάρα πολύ χρήσιμο να βγει και προς τα έξω κάποια στιγμή ότι έλεγχος, λοιπόν, δεν είναι μόνον κάτι που κάποιος κακός έρχεται στα χαρτιά και θα σου βάλει και μία τιμωρία εάν δεν έκανες καλά, αλλά είναι μία θετική πράξη, κατά την οποίαν κάποιος έξω από σένα σου υποδεικνύει τις αδυναμίες σου αλλά και εσύ πρέπει να είσαι ανοιχτός στο να τις δεχτείς και κυρίως να τις διορθώσεις.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Ευχαριστώ. Θέλει κανείς να προσθέσει κάτι; Ο κ.Cavalheiro έχει το λόγο για το θέμα της διακυβέρνησης.

**A.CAVALLEIRO:** Μιλήσαμε για την διαχείριση κινδύνου. Έχετε δει ποτέ να επιτυγχάνει καμία επιχείρηση εάν δεν αναλάβει κινδύνους; Όχι. Οι κίνδυνοι είναι

κομμάτι της ζωής μας. Ο Τ.Γουόσιγκτον έλεγε ότι δύο πράγματα είναι οπωσδήποτε βέβαια: το ότι πεθαίνουμε και το ότι πληρώνουμε φόρους. Τώρα πια νομίζω ότι υπάρχει μόνο ένα, αφού ζούμε πρέπει να ζούμε με κίνδυνο.

Πρέπει να ορίσουμε πιο συγκεκριμένα αυτά που θέλουμε. Τα θέματα διακυβέρνησης πρέπει να τα συζητήσουμε και να τα συμφωνήσουμε. Δεν γίνεται διαφορετικά, διότι πρέπει τελικά να δοθεί η δήλωση της επαρκούς διαβεβαίωσης. Άρα πρέπει να συμφωνηθεί αυτό πρώτα. Πρέπει να γίνει, λοιπόν, η πρακτική συγκεκριμένη συζήτηση, δεν μπορούμε να το αποφύγουμε, είναι πάρα πολύ ακριβό, πολύ δαπανηρό να καλύψουμε διαφορετικά τους κινδύνους. Πρέπει να είναι αποτελεσματικό και έναντι του κόστους το σύστημα.

Πιστεύω ότι υπάρχουν δύο σημεία τα οποία πρέπει να ξεκαθαρίσουν. Τα κράτη μέλη πληρώνουν τους τελικούς δικαιούχους και η Κοινότητα πληρώνει τα κράτη μέλη. Πρέπει να δούμε ποιες είναι οι παράμετροι για να εξασφαλίσουμε την πληρωμή. Δίνεται μια αρχική πληρωμή. Ο κίνδυνος είναι μικρός. Όταν μιλάμε όμως για τις ενδιάμεσες πληρωμές και τις τελικές αποπληρωμές η κατάσταση είναι εντελώς διαφορετική και γι' αυτό πρέπει να τα συζητάμε για να χρησιμοποιούμε το ίδιο εργαλείο και να κρίνουμε με βάση τις ίδιες παραμέτρους, αλλιώς χάνουμε μια μεγάλη ευκαιρία.

Θα σας δώσω ένα παράδειγμα, το πρωί ανέφερα μια έννοια, την έννοια του ενιαίου audit. Χρησιμοποιούνται κάποια εργαλεία audit τα οποία είναι συγκεκριμένα. Αν μπειτε στη θέση του τελικού δικαιούχου που παίρνει μια επιδότηση από την Επιτροπή σε πόσους ελέγχους μπορεί να υποβληθεί; 7-8 ελέγχους από διαφορετικούς φορείς κάθε φορά, από το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, από διάφορα Τμήματα της Επιτροπής, από τις Εθνικές Αρχές, από τις Περιφερειακές Αρχές, από τη Διαχειριστική Αρχή, από την Εφορία.

Εάν δεν αποδεχτούμε τις ίδιες έννοιες, το συμπέρασμα είναι αναποτελεσματικότητα του συστήματος. Είναι πάρα πολύ δαπανηρό και για τον φορολογούμενο το να πρέπει να υποβάλλεται ο τελικός δικαιούχος σε 7-8 ελέγχους, διότι αυτό σημαίνει ότι 7 ή 8 διαφορετικοί οργανισμοί ασχολούνται με το ίδιο αντικείμενο, αλλά πως να το αποφύγουμε αν δεν χρησιμοποιούμε τα ίδια εργαλεία;

Γι' αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό το θέμα της συζήτησής μας.

Γίνεται συζήτηση για τον εσωτερικό έλεγχο και μιλήσαμε για την ιστορία του εκκρεμούς. Πρέπει να αποφασίσουμε που βρίσκεται το εκκρεμές. Μιλάμε για το άρθρο 3β της Συνθήκης μας και την επικουρικότητα μόνο; Μπορεί να πουν οι μεν ότι τα χρήματά μας είναι, ενδιαφερόμαστε. Από την άλλη μεριά η CoCo, η Επιτροπή Ελέγχου Προϋπολογισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου κοιτάει μόνο το άρθρο 174.

Που βρισκόμαστε; Που βρίσκεται το εκκρεμές; Στη μέση; Εάν βάλουμε το εκκρεμές στη μέση και ξέρουμε σε όλη τη διαδρομή του εκκρεμούς τι πρέπει να κάνει ο κάθε φορέας, η κάθε αρχή, έχουμε και χρησιμοποιούμε τα ίδια εργαλεία και αν αυτή η συμφωνία παραμείνει εν ενεργεία μέχρις ότου ολοκληρώσουμε το στόχο μας και ο στόχος μας είναι το ΚΠΣ, τότε θα έχουμε επιτύχει διαφορετικά θα μιλάμε διαφορετικές γλώσσες. Διαφορετικές γλώσσες μέσα σε κάθε τμήμα της Επιτροπής, διαφορετικές γλώσσες μέσα στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Επιτροπής, διαφορετικές γλώσσες μέσα σε κάθε αρχή στα κράτη μέλη.

Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να τα συζητάμε όλα αυτά και να έχουμε μία συνολική εικόνα. Να είμαστε σε ένα ελικόπτερο, να υπερπιτάμεθα των προγραμμάτων και να έχουμε μια συνολική εικόνα. Ευχαριστώ.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Σας ευχαριστώ. Ο κ.Λιάσκας έχει το λόγο.

**κ.ΛΙΑΣΚΑΣ:** Είμαι ο Προϊστάμενος της Διαχειριστικής Αρχής από την περιφέρεια της Ηπείρου. Είναι γνωστό σε όλους μας, φαντάζομαι σε μας τουλάχιστον που έχουμε καθημερινά να αντιμετωπίσουμε όλα αυτά τα προβλήματα με τη διαχείριση ότι το σύστημα τουλάχιστον σε αυτή τη φάση έχει γίνει φοβερά γραφειοκρατικό και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε θα έλεγα ότι τις ξέρουμε από πρώτο χέρι εμείς.

Αν φτάσουμε, αν καταστήσουμε να βάλουμε μια ακόμα διαδικασία πλέον γραφειοκρατική κατά την άποψη τη δική μου μπορεί έτσι σε πρώτη φάση θεωρητικά να ακούγεται ότι βοηθάει στην όλη διαδικασία, στη διασφάλιση δηλαδή της εκτέλεσης οποιονδήποτε επενδύσεων, οποιουδήποτε χαρακτήρα, ίσως δεν είναι η κατάλληλη στιγμή.

Εάν θέλουμε εμείς, οι Διαχειριστικές Αρχές και το πρόγραμμα να αποτελέσει έναν πιλότο πειραματικό για να μας δείξει κάποια πράγματα, νομίζω ότι δεν είναι η κατάλληλη στιγμή για να εφαρμοστεί αυτό. Ίσως κάποια χοντρά

πράγματα όσον αφορά τις διαδικασίες θα μπορούσαν να εισαχθούν, όχι όμως να γίνει η εισαγωγή ενός τέτοιου συστήματος ελέγχου για το ρίσκο στις επενδύσεις, γιατί στόχος είναι να κάνουμε κάποια πράγματα.

Θα έλεγα το εξής: το τελευταίο χρονικό διάστημα εκείνο που μετράει στις επενδύσεις, ιδιαίτερα στις ιδιωτικές επενδύσεις είναι και η ταχύτητα που παίρνουμε κάποιες αποφάσεις και σε αυτό υπερέχει ο ιδιωτικός τομέας έναντι του δημοσίου τομέα όπως κατά κόρον λέγεται. Ένα παράδειγμα να αναφέρω. Στην Γερμανία πριν από δέκα χρόνια φτάσανε στο συμπέρασμα ότι οι μεγάλες, τεράστιες επιχειρήσεις δεν είχαν την ευελιξία της αλλαγής στα προϊόντά τους, στην ποιότητα των προϊόντων, στο χαρακτήρα των προϊόντων και κατέληξαν να σπάζουν τις επιχειρήσεις ή να κάνουν πολύ μικρές επιχειρήσεις ή να δουλεύουν με θυγατρικές επιχειρήσεις, ώστε οι αποφάσεις που θα παίρνουν αυτές οι επιχειρήσεις οι μικρές να είναι ευέλικτες, ταχύτατες, έτσι;

Η άποψή μου, λοιπόν, είναι ότι βαδίζοντας σε αυτή την κατεύθυνση και εισάγοντας αυτή την «καινοτομία» αν μπορώ να το πω, είναι βέβαιο ότι θα καταστήσουμε το σύστημα γραφειοκρατικό και δεν θα έχουμε εντέλει το ποθούμενο αποτέλεσμα. Ευχαριστώ.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Θα ήθελα να σας παρουσιάσω και την κα Γιωτάκη που κάθεται εδώ εξ αριστερών μου, υπεύθυνη της ΕΔΕΛ που θα ήθελε να σας κάνει μια μικρή παρέμβαση. Παρακαλώ κα Γιωτάκη.

**κα ΓΙΩΤΑΚΗ:** Ευχαριστώ. Εκπροσωπώντας την ΕΔΕΛ θα ήθελα να σας πω ότι η ΕΔΕΛ προσδίδοντας ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα στην έννοια της διαχείρισης των κινδύνων προσπαθεί και το έχει κατορθώσει σε μεγάλο βαθμό, ανταποκρινόμενη και στο ρόλο της ως οργάνου του Τριτοβάθμιου Ελέγχου να δημιουργήσει τα κατάλληλα εργαλεία, προκειμένου να ελέγξει αν οι Διαχειριστικές Αρχές εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης και ελέγχου σε τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ορθότητα, κανονικότητα και επιλεξιμότητα των κοινοτικών προγραμμάτων.

Προς το σκοπό αυτό έχει καταρτίσει εγχειρίδια ελέγχου με check list με βάση τα οποία έχει ήδη ξεκινήσει τον έλεγχο της οργάνωσης και λειτουργίας των Διαχειριστικών Αρχών και με το έμπειρο προσωπικό το οποίο διαθέτει έχει εξασφαλίσει όλες τις προϋποθέσεις για την άριστη διεξαγωγή των ελέγχων αυτών.

Τέλος θέλω να επισημάνω ότι η ΕΔΕΛ έχει προγραμματίσει το μήνα Μάιο ειδικό σεμινάριο για τα στελέχη της με θέμα τον εσωτερικό έλεγχο των Διαχειριστικών Αρχών, το οποίο σεμινάριο θα επαναλάβει αργότερα και για τα στελέχη των αρχών αυτών. Ευχαριστώ.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Ευχαριστούμε πολύ για τις πληροφορίες αυτές. Ίσως σας έφερα και καινούργια πληροφορία και για τις Διαχειριστικές Αρχές, δεν ξέρω. Λοιπόν, η ώρα έχει φτάσει 19:00 και νομίζω ότι έφτασε η ώρα να συνοψίσω λίγο και να δώσω τελικά το λόγο στον κ.Shotton.

Δεν ήταν πάρα πολύ έντονη η συζήτηση τώρα στο τέλος, αλλά είχα την ευκαιρία να συζητήσω μαζί σας σε αρκετούς από σας κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων και όσο είμαι εδώ από τις συζητήσεις μας παρατήρησα ότι υπάρχει ενδιαφέρον. Σας ενδιαφέρει δηλαδή να δείτε ποιες είναι οι εμπειρίες από τη διαχείριση κινδύνου και σας ενδιαφέρει να συζητήσετε μαζί μας με την Επιτροπή, με το αρμόδιο τμήμα.

Είμαστε, λοιπόν, διαθέσιμοι, όπως θα έκαναν και οι Κάτω Χώρες. Μπορείτε να έρθετε σε επαφή μαζί μας για να συζητήσουμε τα θέματα αυτά εφόσον σας ενδιαφέρει. Και από το Ηνωμένο Βασίλειο, από το Υπουργείο Οικονομικών υπήρξε αντίστοιχη αντίδραση και νομίζω ότι είναι χρήσιμες οι πληροφορίες αυτές και ήθελα να ξέρετε ότι εμείς θα είμαστε στη διάθεσή σας, ούτως ώστε όλες μας τις εμπειρίες να σας τις μεταφέρουμε. Κύριε Παπαδόδημα θέλετε να πείτε κάτι;

Θα ήθελα, λοιπόν, εκ μέρους μου και εκ μέρους του A.Cavalheiro και εκ μέρους του κ.Kok και εκ μέρους όλους μας θα ήθελα να σας ευχαριστήσω ιδιαίτεως. Ευχαριστώ πάρα πολύ που ήσασταν εδώ. Θέλαμε να έχουμε μια φιλική συζήτηση μαζί σας, μια ανεπίσημη συζήτηση για να μπορέσουμε να πούμε πολλά πράγματα. Ο κ.Shotton έχει το λόγο.

### **Συμπεράσματα και μελλοντικές κατευθύνσεις**

**R.SHOTTON:** Συγχαρητήρια στους επιβιώσαντες τέτοια ώρα που είναι, με εντυπωσιάζεται. Πολύ από μας και εγώ εξάλλου συμπεριλαμβάνομαι σε αυτούς, πιστεύουμε ότι όλες αυτές οι συζητήσεις είναι της μόδας. Διαχείριση κινδύνου, κάτι άλλα είναι η τωρινή μόδα, σε τρία χρόνια θα έχει περάσει αυτή η μόδα, θα έχει έρθει μια καινούργια μόδα.

Φοβούμαι ότι αυτό θα ήταν πλήρης παρανόηση των μεταβολών που επισυμβαίνουν στον κόσμο τον οποίο ζούμε και είμαι όλο και περισσότερο πεπεισμένος ότι όλοι ζητούν αποτελέσματα, όλοι ζητούν αξία για τα χρήματα τα οποία καταβάλλονται και για το δημόσιο τομέα. Τα θέματα της διαχείρισης κινδύνου θα τα εξετάζουν οι διάφορες χώρες διαφορετικά, ο πολιτικός κόσμος θα ακολουθήσει διαφορετικές τάσεις ανάλογα με την χώρα για την εποχή, αλλά η διαχείριση κινδύνου ήρθε και θα μείνει.

Και οι φορολογούμενοι θα πρέπει κάποια στιγμή να αποφασίσουν στις πλούσιες χώρες και η Ελλάδα είναι μεταξύ των πλουσιών χωρών τώρα θα πρέπει να αποφασίσουν αν θέλουν να δώσουν ξανά χρήματα για τα Διαρθρωτικά Ταμεία. Πλησιάζει, λοιπόν, αυτή η στιγμή της κρίσης.

Εμείς λοιπόν τι θέλουμε; Θέλουμε να συνεχίσουμε σε αυτή την πορεία στη θέση του οδηγού; Να οδηγήσουμε δηλαδή αυτό το όχημα το οποίο θα προχωρήσει στο μέλλον ή θέλουμε να είμαστε δεμένοι σε ένα σκοινί που θα μας τραβάει από πίσω; Η έξυπνη επιλογή νομίζω για όλους θα ήταν η θέση του οδηγού.

Ένα πρόβλημα το οποίο πάντοτε υπάρχει σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης είναι ότι υπάρχει κάποια έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ της χρηματοδοτούσας αρχής και της διαχειριζόμενης αρχής, που διαχειρίζεται τα κονδύλια που δίνονται και γι' αυτό υπάρχουν και συνεχείς επαληθεύσεις και συνεχείς έλεγχοι. Οι πληροφορίες μας βασίζονται στα άρθρα των εφημερίδων, σε αυτά που ακούσαμε στο μπαρ, που πίναμε μια μπύρα, σε αυτά που ακούσαμε στο πάρτι, στα πηγαδάκια.

Εάν υπάρχει, λοιπόν, μια έλλειψη εμπιστοσύνης και βασιζόμαστε μόνο σε αυτά θα δυσκολευτούμε πάρα πολύ να έχουμε μια σχέση συνεργασίας εδραιωμένη. Εάν επανέλθουμε στα 4 T που ανέφερε ο κ. Butler, εάν δηλαδή υπάρχει η ανοχή και θα θέλαμε μια αντιμετώπιση των κινδύνων και τελική εξουδετέρωση των κινδύνων, ενώ αυτό δεν γίνεται, η κατάσταση θα είναι όλο και πιο δύσκολη.

Ξέρουμε ποια είναι τα προβλήματα; Συμφωνούμε ότι το πρόβλημα είναι αυτό και συμφωνούμε ότι έχουμε και εμείς ένα μερίδιο ευθύνης για να μπορέσει να βρεθεί μια λύση στο πρόβλημα; Συμφωνούμε ότι πρέπει να

αντιμετωπιστεί το πρόβλημα και να λήξει επιτέλους ή θέλουμε απλώς να ανεχθούμε το πρόβλημα και ίσως και να το πασάρουμε σε κάποιον άλλο;

Το ερώτημα είναι το εξής: μπορούμε να μπούμε σε μία συζήτηση πραγματική, όπου να συζητούνται πραγματικά τα ζητήματα; Εάν θέσουμε επί τάπητος τα πραγματικά προβλήματα θα μας τιμωρήσουν γιατί είπαμε την αλήθεια. Θα ζητήσει ανάκτηση των χρημάτων της η Επιτροπή ή θα σταματήσει να τα χρηματοδοτεί η Διαχειριστική Αρχή αν τους πω την αλήθεια. Ας παίζουμε, λοιπόν, κρυφτούλι και 8 στις 10 φορές θα γλιτώσω.

Αν ακολουθήσουμε όμως αυτό το μονοπάτι μας περιμένουν στρατιές ελεγκτών, στρατιές ολόκληρες, γιατί όποιο δρόμο και αν πάρουμε, όποια κατεύθυνση και να ακολουθήσουμε θα μας συναντήσουν οι στρατιές των ελεγκτών. Αυτό το οποίο χρειαζόμαστε είναι εμπιστοσύνη, είναι κοινή συνέχιση αυτών τα οποία επιδιώκουμε. Εάν υπάρχει αυτή η εμπιστοσύνη, αν υπάρχει αυτή η κοινή κατεύθυνση και δεν λεω ότι αυτή τη στιγμή υπάρχει και δουλεύει τέλεια και στην Επιτροπή, αυτό το οποίο τελικά θα χρειαστούμε είναι η αυτοαξιολόγηση και η αυτοαξιολόγηση θα μας απαλλάξει από τις στρατιές των ελεγκτών.

Χρειαζόμαστε αυτοαξιολόγηση και τακτική παρακολούθηση και τακτικές εκθέσεις. Είπε ο κ. Butler ότι θέλουμε επαληθεύσιμη και αξιόπιστη αυτοαξιολόγηση. Επαληθεύσιμη, λοιπόν, αυτοαξιολόγηση. Αυτός είναι ο καλύτερος δρόμος. Για να είναι όμως επαληθεύσιμη και αξιόπιστη χρειάζεται μια βασική διάρθρωση, μια βασική συνέπεια και είδαμε πολλούς τρόπους κατά των οποίων μπορούμε να επιλέξουμε μια διάρθρωση για όλα αυτά.

Πιστεύω ότι σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης και δεν λεω μεταξύ Επιτροπής μόνο και κρατών μελών ή μεταξύ επιπέδων της ελληνικής κυβέρνησης, παντού, υπάρχει η επιλογή. Έχουμε ξεκινήσει σε ένα μονοπάτι και θα το συνεχίσουμε και σε κάθε επίπεδο μπορούμε να επιλέξουμε είτε την έλλειψη εμπιστοσύνης είτε τον άλλο δρόμο, με την συνεννόηση και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Δεν λεω ότι θα είναι εύκολο, δεν θα είναι καθόλου εύκολο στην αρχή, αλλά το αποτέλεσμα θα είναι ένας διαφορετικός κόσμος.

Εγώ πάντως είμαι απολύτως πεπεισμένος ότι σίγουρα δεν μπορούμε να πούμε ότι μόδα είναι και θα περάσει, θα το ξεχάσουν στις Βρυξέλλες και θα βρουν κάποια άλλη δουλειά να κάνουν και δεν θα ασχολούνται

πια με αυτό. Σας ευχαριστώ για άλλη μια φορά για την προσοχή σας και θα ήθελα βέβαια να δώσω το λόγο στον κ.Παπαδόδημα που θα πει τις τελευταίες, τελευταίες, τελευταίες, τελευταίες λέξεις.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Αν προλάβω να πω και εγώ κάτι λίγο πριν τον κ.Παπαδόδημα. Σας ευχαριστώ εκ μέρους όλων.

**Ν.ΠΑΠΑΔΟΔΗΜΑΣ:** Αν και προφανώς το θέμα του κινδύνου προσφέρεται για πολλές αναπτύξεις και για φιλοσοφία ακόμα, θα αποφύγω αυτό τον πειρασμό αν και άκουσα πολλά που θα μου έδιναν την ευκαιρία να πω ορισμένα πράγματα και θα προσπαθήσω να συνοψίσω εκείνα τα πολύ συγκεκριμένα σημεία, τα οποία θεωρώ κατά την άποψή μου ότι πρέπει να κρατήσουμε κατά τις σημερινές παρουσιάσεις και τη σημερινή συζήτηση.

Θέλω όμως πριν να πω δυο-τρία πράγματα. Έχουμε κάνει πολλά workshops τα τελευταία ένα-δύο χρόνια, διότι χρειάζονται, διότι έχουμε ανάγκη να συζητάμε για να βρίσκουμε κάποιες λύσεις. Στόχος του workshop δεν είναι ούτε το κράτος-μέλος να απολογηθεί απέναντι στους καλεσμένους μας που ήρθαν εδώ για να μας μεταφέρουν τις δικές τους εμπειρίες, ούτε βεβαίως να πάρουμε αποφάσεις ως εάν είμαστε μία Επιτροπή Παρακολούθησης ή κάτι άλλο.

Αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει να δραματοποιούμε τα πράγματα. Κάθε φορά που γίνεται ένα τέτοιου είδους σεμινάριο πολλοί συνάδελφοι των Διαχειριστικών Αρχών κατά τη διάρκεια ή και μετά φεύγουν με μια τεράστια έτσι αγωνία, για συστήματα περίεργα καινούργια, βαριά, γραφειοκρατικά και ούτω καθεξής.

Εγώ δεν έχω αυτή την αίσθηση. Δουλεύουμε ήδη μαζί, κοντεύουμε ένα χρόνο ίσως και παραπάνω, παρακολουθούμε εμείς από την Κεντρική Διαχειριστική Αρχή όλο το σύστημα και όλα τα προγράμματα και έχω την αίσθηση ότι λειτουργούμε σαν χώρα με συγκεκριμένη διοίκηση, με συγκεκριμένο σύστημα για το Τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης χωρίς να παθαίνουμε πανικό, χωρίς να βλέπουμε βουνά, ούτε χαράδρες, ούτε αβύσσους, αλλά μια προσπάθεια συγκεκριμένη απόλυτα συνυφασμένη με τις αρχές και τις επιταγές των κανονισμών και σε σχέση με την επιθυμία να εφαρμοστούν κανονισμοί και κοινοτικές πολιτικές.

Και τα επιμέρους προβλήματα τα διαπιστώνουμε και προσπαθούμε να τα λύσουμε. Πολλά από αυτά έχουμε λύσει, πολλά από αυτά δεν έχουν

ακόμα λυθεί. Το λέω αυτό γιατί θα ήθελα ιδιαίτερα να σταθώ σε μία επανειλημμένη ερώτηση του κ.Jakobsson. Μας ρωτάτε πολλές φορές εάν θέλουμε και αν έχουμε τη διάθεση να εφαρμόσουμε ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνων.

Θα μου επιτρέψετε να πω ότι είναι μία ερώτηση που έχει μία αυτονόητη απάντηση. Μα τέτοιο σύστημα εφαρμόζουμε και όπως θα πω παρακάτω και θα περιγράψω τι εννοώ θα δει κανένας ότι πράγματι εφαρμόζουμε όχι ένα σύστημα με την έννοια ενός οδηγού, μιας Λευκής Βίβλου που ακολουθείς άρθρο 5,10,12, αλλά συγκεκριμένους τρόπους, συγκεκριμένες μεθόδους, συγκεκριμένες διαδικασίες, συγκεκριμένες ενέργειες που αποβλέπουν στη μείωση των κινδύνων.

Άρα θα ήθελα να φύγετε από την Ελλάδα, δεν ξέρω πόσο είστε οικείος με το τι συμβαίνει σε αυτή τη χώρα, έχοντας απόλυτη πεποίθηση ότι αυτή η χώρα και αυτά που σήμερα ακούσατε διαπιστώνουν ότι η αποφυγή των κινδύνων για να το πω πιο απλά αποτελεί βασικό στόχο και πολλές ενέργειες γίνονται και θα γίνουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Είναι σαφές ότι όταν ο κ.Shotton μίλησε ότι δεν πρέπει να παίζουμε κρυφτούλι, γιατί θα ξεφύγουμε μερικές φορές αλλά στο τέλος θα βρούμε απέναντι στρατιές ελεγκτών, συμφωνώ μαζί του, θέλω όμως να πω ότι σε ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο σύστημα του οποίου όλοι έχουμε κατά καιρούς αναγνωρίσει την πολυπλοκότητα, κατά καιρούς έχουμε πει και έχουμε συμφωνήσει ότι είμαστε στο ίδιο καράβι και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και οι χώρες-μέλη, τα κράτη-μέλη. Το έχουμε πει και στην Ετήσια Συνάντηση που κάναμε πέρυσι τον Οκτώβρη, Νοέμβρη, Νοέμβρη νομίζω, αλλά και σε άλλες ευκαιρίες.

Δεν πρέπει να παίζουμε κρυφτούλι και δεν νομίζω ότι παίζουμε κρυφτούλι. Αν παίζαμε κρυφτούλι ήδη δεν θα ήμασταν εκεί που είμαστε σήμερα. Βεβαίως η έκφραση αυτή θέλει να πει και καταλαβαίνω απόλυτα τον R.Shotton προς αυτή την κατεύθυνση ότι πρέπει να κάνουμε τα πάντα ώστε αν κάποιος που νομίζει ότι μπορεί να παίξει κρυφτούλι στο Γ' ΚΠΣ να καταλάβει ότι δεν μπορεί να το κάνει. Και είναι σαφές ότι αυτό είναι ένα μήνυμα αναμφισβήτητο και το θέμα με το οποίο σήμερα απασχολούμαστε οδηγεί προς αυτό το μήνυμα.

Τέλος ως γενική παρατήρηση θέλω να πω το εξής και νομίζω ότι έχει σημασία: είναι αλήθεια ότι στο Τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης η έννοια του ελέγχου με ότι αυτό σημαίνει και συμπαρασύρει είναι μια έννοια έντονης παρουσίας. Προφανώς δεν είναι μόδα, είναι κάτι το οποίο το έχουμε συναντήσει επανειλημμένα και θα το συναντούμε επανειλημμένα.

Θέλω να σταθώ σε αυτό που είπα το πρώι και που το βλέπω και γραμμένο σε κοινοτικά κείμενα. Ότι ο σκοπός του ελέγχου είναι να βοηθήσει όλους, λεω όλους γιατί είμαστε στην ίδια όχθη, να διαπιστώσουμε το πρόβλημα και να το λύσουμε. Ένας έλεγχος δεν είναι ποτέ για τον έλεγχο, δεν είναι αυτοσκοπός. Όσοι θεωρούν ότι είναι αυτοσκοπός κάνουν τεράστιο λάθος, όσοι λειτουργούν στο πλαίσιο του ελέγχου έχοντας στο μυαλό τους ότι είναι αυτοσκοπός εμποδίζουν και ξεστρατίζουν, αποπροσανατολίζουν την πραγματική ουσία του ελέγχου.

Βεβαίως και χρειάζεται εμπιστοσύνη, αλλά η εμπιστοσύνη οικοδομείται και δεν οικοδομείται μόνο από την μία πλευρά, οικοδομείται και από τις δυο πλευρές και από τον ελέγχοντα και από τον ελεγχόμενο. Εάν απαιτεί κανένας οικοδόμηση της εμπιστοσύνης μόνο από τη μια πλευρά έχει χάσει το παιχνίδι.

Πάμε τώρα λίγο σε μερικά συμπεράσματα που τα χρειαζόμαστε εμείς απαραίτητα από την σημερινή συνάντηση. Πρώτα από όλα πρέπει να πω ότι πράγματι παρακολουθήσαμε τις πολύ ενδιαφέρουσες εισηγήσεις που έγιναν, τόσο από τους εκπροσώπους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, των υπηρεσιών, αλλά και από τα άλλα κράτη, συγκεκριμένα από την Μεγάλη Βρετανία και τις Κάτω Χώρες.

Θέλω επίσης να πω ότι εξίσου ενδιαφέρουσες ήτανε και οι εισηγήσεις και τα παραδείγματα που περιλαμβάνουν όλο το φάσμα των διαδικασιών διαχείρισης όλη τη διαδρομή που μας έκαναν οι εκπρόσωποι των Προγραμμάτων: της Απασχόλησης, της Ανταγωνιστικότητας και των Οδικών Αξόνων, Λιμάνια και Αστική Ανάπτυξη.

Ακούσαμε όλα αυτά, ξέρουμε τι πρέπει να κάνουμε, ξέρουμε τις υποχρεώσεις μας ως χώρα, που προκύπτουν από κανονισμούς κτλ. τι βγαίνει ως συμπέρασμα. Εγώ θα πω ότι για μένα υπάρχει ένα αναμφισβήτητο συμπέρασμα: ότι στο σύστημα διαχείρισης που έχουμε και το οποίο όπως ξέρετε συνεχώς

εξελίσσεται, διότι δεν υπάρχει σύστημα που να μην εξελίσσεται, σε αυτό το σύστημα εμπεριέχονται στην ουσία και θέλω κυρίως απευθυνόμενος προς εσάς να αντιληφθούμε τι θέλω να πω, εμπεριέχονται οι αρχές που διέπουν την εφαρμογή των συστημάτων εξωτερικών ελέγχων, σε συνάρτηση με την έννοια της διαχείρισης του κινδύνου. Προσέξτε τι λεω. Εμπεριέχονται οι αρχές, δεν λεω ότι υπάρχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Άλλωστε εγώ δεν νομίζω ότι υπάρχει ένα συγκεκριμένο μοντέλο. Νομίζω ότι η έννοια της διαχείρισης των κινδύνων δεν αποτελεί μία διακριτή, απομονωμένη και ξέχωρη διαδικασία. Για να ηρεμήσω και λίγο τις έντονες ανησυχίες του φίλου μου από την Ήπειρο ότι πάμε να φτιάξουμε ένα καινούργιο, ένα νέο γραφειοκρατικό σύστημα, με μια επιπρόσθετη γραφειοκρατική διαδικασία.

Δεν υπάρχει ένα μοντέλο Α ή Β και μια συγκεκριμένη μεθοδολογία εφαρμογής, κατά τρόπο απαραβίαστο. Αν θυμίσω κριτήρια, μέθοδος αξιολόγησης, βαθμολογία, αξιολόγηση πράξεων, έλεγχος ικανότητας τελικών δικαιούχων, έλεγχος αποτελεσματικότητας, έλεγχος τήρησης στοιχείων και ούτω καθεξής για να μην συνεχίσω, είναι κατά την άποψή μου αυτό κατάλαβα από τη συζήτηση στοιχεία που ανήκουν στο σύστημα διαχείρισης, με προφανή στόχο την ελαχιστοποίηση της εμφάνισης των κινδύνων.

Τα δε θέματα ή στοιχεία που ελέγχονται ή αξιολογούνται είναι στην ουσία ο προσδιορισμός των κινδύνων ή η αιτία εμφάνισης του κινδύνου και αυτό είναι το κλειδί για να προσεγγίσουμε το πρόβλημα. Βέβαια κατέστη επίσης φανερό από τη συζήτηση ότι μία συστηματική συγκέντρωση, ταξινόμηση και παρουσίαση όλων αυτών των στοιχείων υπό μορφή συστήματος, είναι μία προσπάθεια που πρέπει να γίνει, γιατί πρώτον: θα βοηθήσει όταν θα γίνει αυτή η προσπάθεια να συστηματοποιήσουμε τα στοιχεία αυτά, θα βοηθήσει να βρούμε και άλλα που πιθανόν δεν έχουμε στη διαδικασία και από την άλλη μεριά θα βοηθήσει την παρακολούθηση της εφαρμογής όλων αυτών των στοιχείων.

Θεωρούμε επίσης ότι όλες οι εμπειρίες οι οποίες αναπτύχθηκαν, ο εμπλουτισμός της γνώσης ο οποίος βγήκε μέσα από αυτή τη συζήτηση, είτε σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης, είτε σε επίπεδο άλλων οργανισμών, συμβάλλουν αναμφισβήτητα και θα συμβάλλουν στην βελτίωση του συστήματος διαχείρισης που έχουμε στη χώρα.

Το τελικό ζητούμενο, εκεί που είμαστε σήμερα, όλης αυτής της προσπάθειας είναι η εξέταση και η σταδιακή ενσωμάτωση στο σύστημα των Διαχειριστικών Αρχών των τεχνικών και οργανωτικών παραμέτρων που θα μας επιτρέψουν πάντοτε εναρμονιζόμενες και προσαρμοζόμενες στην διοίκηση που έχουμε και στο σύστημα που έχουμε για ενσωμάτωση αυτών των στοιχείων, θα μας επιτρέψουν να μπορούμε να αντιμετωπίσουμε τους κινδύνους.

Δεν θα σας κουράσω λέγοντας κάτι που το έχω πει ήδη τρεις-τέσσερις φορές. Δεν ερχόμαστε out of the bloom, δεν υπάρχει tabula rasa, δεν υπάρχει παρθενόγενεση, υπάρχει διοίκηση με συγκεκριμένη ιστορία, με συγκεκριμένες μεθόδους, με συγκεκριμένα καινούργια συστήματα τα οποία συνεχώς είναι μια αέναη ιστορική, σαν το εκκρεμές, κίνηση η συνεχής βελτίωση.

Τα συστήματα, λοιπόν, όλα αυτά καλούμαστε να πάρουμε εκείνο που θεωρούμε ότι αυτό είναι απάντηση στις επανειλημμένες ερωτήσεις νομίζετε ότι μπορείτε αυτό το σύστημα να το πάρετε και να το εφαρμόσετε; Ή άλλη ερώτηση: να το εφαρμόσετε κεντρικά στην Κεντρική Διοίκηση ή στη Διαχειριστική Αρχή που το πρότεινε μία συνάδελφος και μετά θα το κάνετε σε όλες τις Διαχειριστικές Αρχές;

Η απάντηση είναι τίποτα από όλα αυτά. Δεν έχεις ένα σύστημα για να περιορίσεις τους κινδύνους σε μια μικρή κοινότητα στην κορυφή των Τζουμέκων, που μέσα στα ολοκληρωμένα προγράμματα και δράσεις ορεινών όγκων έχει κληθεί με πολύ συγκεκριμένη διαδικασία να λάβει μέρος και ξεκινάει να υλοποιηθεί με το σύστημα που μετρά τους κινδύνους, στο Ρίο-Αντίρριο.

Και το αποφεύγω γιατί πιστεύω ότι η απάντηση στο ερώτημα θα γίνει με την ωρίμανση του χρόνου και δεν μιλάω βεβαίως για συστήματα τα οποία θα δώσουμε ευθύνη στον οποιονδήποτε για την ποιότητα ή το περιεχόμενο μιας μελέτης τεχνικής κατασκευαστικής, η οποία στην ουσία εμπεριέχει το Α και το Ω του κινδύνου του έργου, γιατί σε όλη αυτή την προσπάθεια που έγινε για να καταλάβουμε ορισμένα συστήματα από την Ολλανδία ή από οπουδήποτε αλλού ή ορισμένα μοντέλα, υπήρχε επανειλημμένα η έννοια της ευθύνης, τουλάχιστον στη διερμηνεία.

Υπάρχει η ευθύνη του κ.Παπαδόδημα να βγάλει μία Εγκύκλιο που να βοηθάει τις Διαχειριστικές Αρχές και υπάρχει και η ευθύνη εάν η Εγκύκλιος είναι καλή ή λάθος, είναι δύο διαφορετικά πράγματα. Η μία είναι αρμοδιότητα και η άλλη είναι η υλοποίηση του στόχου και αυτά έχουν διαφορετικό κίνδυνο

και έχουνε και διαφορετικές ευθύνες.

Θεωρώ επίσης ένα άλλο συμπέρασμα ότι όλο αυτό το πλήθος της πληροφόρησης, το οποίο πρέπει να υπάρχει για να προσδιοριστούνε τρία πράγματα, σε όποιο σύστημα, από όλα αυτά που ακούσαμε. Πρώτον: ο στόχος και η απάντηση των κινδύνων, η μείωση των κινδύνων που εμποδίζουν τον στόχο, άρα η γνώση και μάλιστα πολύ νωρίς. Είναι σαφές ότι αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στο οποιοδήποτε μοντέλο.

Θεωρώ, λοιπόν, όπως είπα και πριν ότι το MIS στην Ελλάδα ήδη καλύπτει ένα πάρα πολύ μεγάλο κομμάτι της απαραίτητης γνώσης, εξαιρώντας βεβαίως όλα αυτά τα έργα ή προγράμματα τα οποία θέλουν ειδική γνώση ή την πολύ πιο εκτεταμένη γνώση.

Ένα άλλο συμπέρασμα που νομίζω ότι είναι σοβαρό και ειπώθηκε είναι ότι ένα καλό σύστημα και όταν λεω καλό σύστημα για να μην αυτοδιαψεύδομαι βέβαια, δεν εννοώ επαναλαμβάνω ένα μοντέλο που ξεκινάει με ένα ΠΕΠ και καθарίσαμε. Όταν λεω σύστημα εννοώ γενικότερα μια οργανωμένη ταξινόμηση των πραγμάτων που πρέπει να κάνουμε για να αποφύγουμε τους κινδύνους, να το πω πολύ απλά.

Ένα, λοιπόν, οποιοδήποτε τέτοιο σύστημα θα πρέπει να λειτουργήσει σε προληπτικό επίπεδο. Η αποφυγή του κινδύνου είναι ο στόχος, δεν έχει νόημα να καταπολεμήσεις τον κίνδυνο όταν θα εμφανιστεί, διότι ίσως τότε να μην μπορείς. Αυτό που έχει σημασία είναι να κάνεις όλα αυτά τα οποία παρουσιάστηκαν εδώ σε πάρα πολλά κουτάκια, είχε γεμίσει εκεί η οθόνη, να επιλέξεις όπως ειπώθηκε κυρίως το timing της δράσης και της ενέργειας και αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό, αν θέλουμε να έχουμε θετικό αποτέλεσμα από κάτι το οποίο ακούγεται ως καινούργιο, αλλά η ελαχιστοποίηση του κινδύνου μπορεί να είναι πραγματικά καινούργιο μέσα σε πολύ μεγάλη επεξεργασία, αλλά είναι παλιό και αρχαίο όπως ο άνθρωπος.

Τέλος θα ήθελα να μου επιτρέψετε και κυρίως να μου επιτρέψουν οι εκπρόσωποι της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ότι η ελληνική εμπειρία, όπως σήμερα αναπτύχθηκε θα μπορούσε να δώσει μία μικρή ή μεγάλη προστιθεμένη αξία σε εκείνα τα οποία από τη δική σας πλευρά ακούσαμε και αυτό το λεω με την έννοια ότι είμαστε στο ίδιο καράβι, για να φτάσουμε στον ίδιο στόχο, που είναι η σωστή, γρήγορη, διαφανής υλοποίηση των κοινοτικών προγραμμάτων, των

Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης, ακολουθώντας τους κανονισμούς και στοχεύοντας στην υλοποίηση των πολιτικών και των στόχων που έχει κάθε πρόγραμμα.

Επειδή όπως φαίνεται ότι δεν θα ανέβει κανένας άλλος στο βήμα ως φιλοξενούντες εμείς εδώ να ευχαριστήσουμε τους εκπροσώπους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και των άλλων κρατών που ήρθανε για να συζητήσουμε αυτό το θέμα, να ευχαριστήσουμε τα μέλη των Διαχειριστικών Αρχών που ήρθανε σήμερα και ορισμένοι είχαν την υπομονή να είναι μέχρι και τώρα, την οργάνωση και ποτέ να μην ξεχνάμε τους διερμηνείς και να ευχηθούμε ότι την επόμενη φορά, σε ένα επόμενο workshop, άσχετα με το θέμα, η όλη κατάσταση θα είναι βελτιωμένη από κάθε άποψη.

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ:** Σας ευχαριστούμε και σας διαβεβαιώνω ότι θα ξανάρθω γιατί μου αρέσει πάρα πολύ η Ελλάδα και σας διαβεβαιώνω ότι η διαχείριση κινδύνου κάνει καλό. Χρησιμοποιείτε την σε όλα τα επίπεδα και να είστε σίγουροι ότι θα σας ωφελήσει όπως μας έχει ωφελήσει και μας και όπως έχει ωφελήσει πολλούς άλλους. Ευχαριστώ.

## **ΛΗΞΗ ΗΜΕΡΙΔΑΣ**