



ΓΕΝΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ  
ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ



ΓΕΝΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ  
ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

---

# Σχέδιο Δράσης για την ετοιμασία Αρχικού Ισολογισμού και Οδικός Χάρτης για μετάβαση του δημοσίου τομέα στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων

---

Λευκωσία, Ιούνιος 2016



## Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	4
Πεδίο Εφαρμογής του Έργου.....	5
Το Έργο που Επιτελέστηκε και το Περίγραμμα της Έκθεσης.....	5
Μέρος Α - Συνοπτική Ανάλυση Χάσματος.....	6
Πεδίο Εφαρμογής της Έκθεσης στο Γενικό Χρονοδιάγραμμα του Έργου.....	7
Ένα Σύνηθες Έργο Μετάβασης στη Λογιστική Βάση των Δεδουλευμένων Εσόδων και Εξόδων.....	7
Συνολική Προσέγγιση για τη Διάγνωση.....	7
Γενικά.....	7
Στάδιο Διάγνωσης.....	8
Αξιολόγηση ανά Λογιστική Ενότητα.....	8
Καθορισμός Προτεραιοτήτων Έργου.....	15
Μέρος Β - Μελλοντική Πορεία.....	18
Έργο Πλήρους Μεταρρύθμισης.....	19
Πολυδιάστατο Έργο.....	19
Λογιστικές Πολιτικές.....	19
Διαδικασίες.....	20
Συστήματα.....	20
Ανθρώπινο Δυναμικό.....	20
Απαιτήσεις για Επίτευξη Στόχου.....	21
Συνολικό Χρονοδιάγραμμα Έργου.....	21
Συνολτικό Χρονοδιάγραμμα.....	21
Λεπτομερές Χρονοδιάγραμμα Έργου.....	22
Μεθοδολογία Υιοθέτησης των IPSAS.....	23
Μετάβαση – Αξιολόγηση Λογιστικών Ενοτήτων.....	23
Βασικές Προκλήσεις ανά Λογιστική Ενότητα.....	27
Μετάβαση – Λογιστικές Πολιτικές και Δομή Οικονομικών Καταστάσεων.....	31
Μετάβαση – Συλλογή Δεδομένων και Πληροφόρησης.....	31
Μετάβαση – Αρχικό Στάδιο – Οδηγίες.....	33
Μετάβαση – Αρχικό Στάδιο – Σταδιακή προσέγγιση.....	34
Ενσωμάτωση – Γενικά.....	35
Ενσωμάτωση - Διαδικασίες και Συστήματα.....	36
Ενσωμάτωση - Εκπαίδευση.....	37
Κίνδυνοι και Κυριότεροι Παράγοντες Επιτυχίας.....	38
Κίνδυνοι.....	38
Κυριότεροι Παράγοντες Επιτυχίας.....	38
Επόμενα Βήματα.....	39
Γενικά.....	39
Καθοδήγηση Έργου.....	39
Διακυβέρνηση Έργου.....	39
Διαχείριση Έργου.....	41
Κατανομή Πόρων.....	41
Εκπαίδευση, Εξειδικευμένη Καθοδήγηση και Βέλτιστες Πρακτικές.....	43
Συντονισμός με το έργο ERP.....	44
Διαχείριση Αλλαγής.....	45

---

# Εισαγωγή

---

## ***Πεδίο Εφαρμογής του Έργου***

Το Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας έχει την ευθύνη, μεταξύ άλλων, της εκτέλεσης όλων των λογιστικών εργασιών της κεντρικής κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας, περιλαμβανομένης και της κατάρτισης των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων. Επικεφαλής του Γενικού Λογιστηρίου της Δημοκρατίας είναι η Γενική Λογίστρια της Δημοκρατίας, η οποία είναι δημόσιος υπάλληλος και διορίζεται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, ο δε ρόλος της καθορίζεται από το Σύνταγμα.

Το Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας σήμερα εργοδοτεί 50 περίπου επαγγελματίες λογιστές και 240 περίπου Λειτουργούς, πτυχιούχους και μη, ειδικευμένους σε θέματα λογιστικής. Αρκετοί από αυτούς είναι τοποθετημένοι σε Υπουργεία και Τμήματα της κεντρικής Κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας και διεκπεραιώνουν όλες τις λογιστικές τους εργασίες.

Η κεντρική Κυβέρνηση της Κυπριακής Δημοκρατίας σήμερα χρησιμοποιεί λογιστικές μεθόδους στη βάση των πραγματικών πληρωμών και εισπράξεων με ορισμένες εξαιρέσεις, όπως για παράδειγμα την παραγωγή πληροφοριών σε σχέση με συγκεκριμένες οικονομικές υποχρεώσεις (ομόλογα, η παροχή πληροφοριών σχετικά με εγγυήσεις που εκδίδονται από την Κυπριακή Δημοκρατία κλπ).

Έχει ληφθεί απόφαση για μετάβαση του δημοσίου τομέα στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων (το «Έργο») έχοντας τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα Δημοσίου Τομέα (ή στα αγγλικά International Public Sector Accounting Standards - IPSAS) ως σημείο αναφοράς, λαμβάνοντας ωστόσο ταυτόχρονα υπόψη την πιθανή εξέλιξη των Ευρωπαϊκών Λογιστικών Προτύπων Δημοσίου Τομέα (ή στα αγγλικά European Public Sector Accounting Standards - EPSAS). Η μετάβαση αυτή, θα πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε το έργο που επιτελείται στα αρχικά στάδιά του να μην επηρεάζεται από το εάν θα υιοθετηθούν τα EPSAS ή από το κατά πόσο θα παραμείνουν τα IPSAS ως το σημείο αναφοράς.

Το Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, έχει προχωρήσει στην αγορά υπηρεσιών από την PwC Βελγίου, η οποία διαθέτει την ανάλογη εμπειρογνώμοσύνη, για να διεξάγει μια προκαταρκτική ανάλυση και να προβεί σε συστάσεις αναφορικά με τη μελλοντική πορεία για τη μετάβαση του δημοσίου τομέα στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων. Η παρούσα Έκθεση ενσωματώνει, μεταξύ άλλων, και τα ευρήματα και τις εισηγήσεις της PwC Βελγίου.

## ***Το Έργο που Επιτελέστηκε και το Περίγραμμα της Έκθεσης***

Με σκοπό την κατάληξη σε εισηγήσεις για τον εκσυγχρονισμό του λογιστικού συστήματος της κεντρικής Κυβέρνησης της Κύπρου στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων:

- έχουν συλλεγεί προκαταρκτικές πληροφορίες για τη δομή και οργάνωση της λογιστικής εργασίας της Κυπριακής Δημοκρατίας και έχει σχεδιαστεί ένα ερωτηματολόγιο για τη συλλογή πληροφοριών ειδικά σχεδιασμένο για τις ανάγκες αυτές.
- έχουν συλλεγεί πληροφορίες μέσα από τις απαντήσεις που έχουν εξασφαλιστεί από το πιο πάνω ερωτηματολόγιο και από συνεντεύξεις με τους κυριότερους φορείς κατά τη διάρκεια επίσκεψης της PwC Βελγίου στην Κύπρο, η οποία πραγματοποιήθηκε στις 24 και 25 Φεβρουαρίου 2016.
- έχει εκπονηθεί συνοπτική ανάλυση χάσματος με βάση τις πληροφορίες που είχαν συλλεχθεί.
- έχει καταρτιστεί προτεινόμενο Σχέδιο Δράσης για την ετοιμασία του Αρχικού Ισολογισμού και προτεινόμενος Οδικός Χάρτης για τη μετάβαση του δημοσίου τομέα στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων.
- έχουν ανταλλαγεί απόψεις σχετικά με τη συνοπτική ανάλυση χάσματος και τον προτεινόμενο Οδικό Χάρτη με τα αρμόδια Υπουργεία και με τους κυριότερους εμπλεκόμενους φορείς, κατά τη διάρκεια Εργαστηρίου Ανταλλαγής Γνώσεων που διοργανώθηκε στη Λευκωσία στις 11 και 12 Μαΐου του 2016, το οποίο απέσπασε θετικές κριτικές.
- έχει οριστικοποιηθεί το προτεινόμενο Σχέδιο Δράσης για την κατάρτιση του Αρχικού Ισολογισμού και ο προτεινόμενος Οδικός Χάρτης για τη μετάβαση του δημοσίου τομέα στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων, λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις και παρατηρήσεις που λέχθηκαν κατά τη διάρκεια του Εργαστηρίου Ανταλλαγής Γνώσεων.

Η Έκθεση αυτή, αποτελείται από δύο μέρη:

- Μέρος Α: Συνοπτική Ανάλυση Χάσματος στη βάση των πληροφοριών που συνελέγησαν (**«Συνοπτική Ανάλυση Χάσματος»**).
- Μέρος Β: Σχέδιο Δράσης για την κατάρτιση του Αρχικού Ισολογισμού και Οδικός Χάρτης για τη μετάβαση του δημοσίου τομέα στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων (**«Μελλοντική πορεία»**).

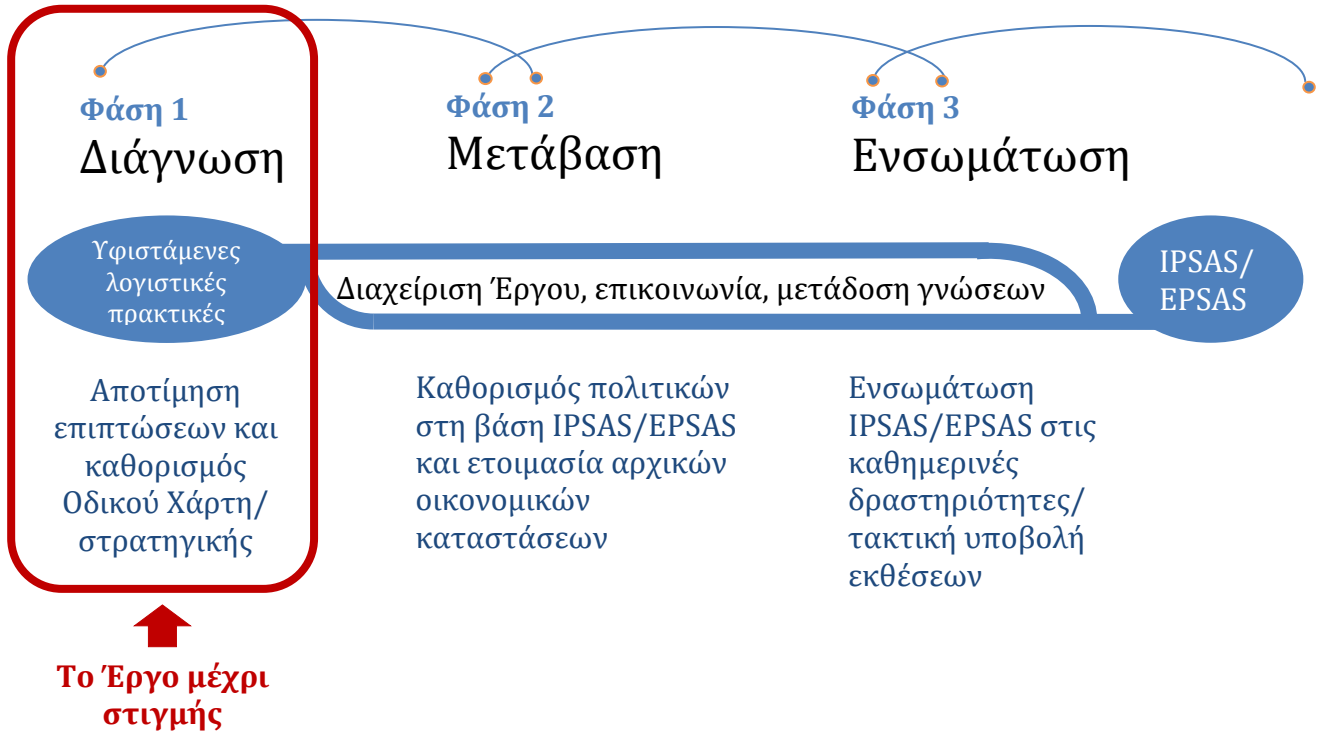
---

# **Μέρος Α - Συνοπτική Ανάλυση Χάσματος**

---

## Πεδίο Εφαρμογής της Έκθεσης στο Γενικό Χρονοδιάγραμμα του Έργου

### Ένα Σύνθηες Έργο Μετάβασης στη Λογιστική Βάση των Δεδουλευμένων Εσόδων και Εξόδων



### Συνολική Προσέγγιση για τη Διάγνωση

#### Γενικά

1. Καθορισμός/επιβεβαίωση των στοιχείων που θα περιληφθούν στον Αρχικό Ισολογισμό και των αναγκαίων πληροφοριών για την κατάρτιση του (**κατάσταση «ΠΡΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ»**), με την υιοθέτηση των IPSAS/ EPSAS).
2. Καθορισμός/επιβεβαίωση των υφιστάμενων πολιτικών και των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στο παρόν στάδιο (**κατάσταση «ΩΣ ΕΧΕΙ»**).
3. Αναγνώριση του χάσματος δεδομένων μεταξύ των δύο καταστάσεων.
4. Καθορισμός των τομέων προτεραιότητας επί των οποίων θα εστιάσει η προσπάθεια για τον καθορισμό ενός **Σχεδίου Δράσης για τη συλλογή των πληροφοριών/δεδομένων που ελλείπουν**.

Αντικείμενο της ανάλυσης χάσματος δεδομένων είναι το Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, τα 11 Υπουργεία, η Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού και Ανάπτυξης (ΓΔ ΕΠΣΑ), το Ταμείο Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και τα Ταμεία υπό τη διαχείριση των Υπηρεσιών Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

## Στάδιο Διάγνωσης

Εξετάζονται οι βασικές πηγές δεδομένων για τον καθορισμό της εικόνας «ως έχει»:

- ✓ **Τυποποιημένα ερωτηματολόγια για τα Υπουργεία:** συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια για σκοπούς έρευνας από τους Λογιστές όλων των Υπουργείων.
- ✓ **Επισκέψεις και συνεντεύξεις με λειτουργούς του Γενικού Λογιστηρίου της Δημοκρατίας και των Υπουργείων:** διευθετήθηκαν συναντήσεις με εκπροσώπους του Γενικού Λογιστηρίου της Δημοκρατίας και επιλεγμένου δείγματος των Υπουργείων (Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Μεταφορών, Υπουργείο Γεωργίας, Υπουργείο Εργασίας, Υπουργείο Παιδείας, Υπουργείο Άμυνας, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Υγείας, ΓΔ ΕΠΣΑ).
- ✓ **Ανάλυση σε θέματα IPSAS σε συνεργασία με άλλους εμπλεκόμενους φορείς:** επιπρόσθετα ερωτήματα και αιτήματα για διευκρινίσεις συζητήθηκαν εκτενώς, τόσο εντός όσο και εκτός Γενικού Λογιστηρίου της Δημοκρατίας, και πραγματοποιήθηκε μια ακόμη ανταλλαγή απόψεων με τους ειδικούς εμπειρογνώμονες (PwC Βελγίου) σχετικά με τη μελλοντική πορεία.

Η ανάλυση που εκπονήθηκε, οργανώθηκε γύρω από τις ακόλουθες **βασικές λογιστικές ενότητες των οικονομικών καταστάσεων**.

- ✓ Έκθεση και Παρουσίαση οικονομικής πληροφόρησης
- ✓ Ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις
- ✓ Στοιχεία Πάγιου ενεργητικού
- ✓ Στοιχεία Άυλου ενεργητικού
- ✓ Αποθέματα
- ✓ Έσοδα
- ✓ Δεδουλευμένα έξοδα και δαπάνες
- ✓ Ωφελήματα Προσωπικού
- ✓ Προβλέψεις
- ✓ Χρηματοοικονομικά εργαλεία



Ανάλυση ήδη υφιστάμενων πληροφοριών + επιπρόσθετων πληροφοριών που συλλέχθηκαν μέσα από τα **ερωτηματολόγια** και τις **συνεντεύξεις** (κατά τη διάρκεια της επίσκεψης της PwC Βελγίου στην Κύπρο).

## Αξιολόγηση ανά Λογιστική Ενότητα

Βασικό στοιχείο στην άσκηση για την αξιολόγηση των επιπτώσεων είναι ο καθορισμός της τρέχουσας λογιστικής ωριμότητας της κεντρικής κυβέρνησης. Η **λογιστική ωριμότητα** όπως παρουσιάζεται στις επόμενες σελίδες **αντικατοπτρίζει το εκτιμώμενο σημερινό επίπεδο συμμόρφωσης με το σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης στη βάση των IPSAS**. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν ακόμη Ευρωπαϊκά Λογιστικά Πρότυπα για το Δημόσιο Τομέα (EPSAS), έχουν χρησιμοποιηθεί τα IPSAS ως ένδειξη.

Με βάση σχετική μεθοδολογία που ανέπτυξε η PwC Βελγίου, έχει αποδοθεί ένας συντελεστής στάθμισης στις διάφορες λογιστικές ενότητες, ο οποίος υποδεικνύει τη σχετική προσπάθεια που απαιτείται για τη μετάβαση από τη λογιστική βάση των πραγματικών εισπράξεων και πληρωμών σε ένα λογιστικό περιβάλλον βασισμένο στα IPSAS, έχοντας πάντα ως σημείο αναφοράς τη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων. Για παράδειγμα, υπολογίζεται ότι οι προσπάθειες που απαιτείται να καταβληθούν για την υλοποίηση των IPSAS για τα στοιχεία πάγιου ενεργητικού θα αντιπροσωπεύουν περίπου το ένα τρίτο των προσπαθειών για το σύνολο του Έργου. Τα ευρήματα, επομένως, του ερωτηματολογίου είναι ευρήματα **με βάση την προσπάθεια** η οποία θα πρέπει να καταβληθεί, και όχι απλά ένας τεχνικός λογιστικός βαθμός. Ο δείκτης της σημερινής λογιστικής ωριμότητας καταδεικνύει το σημείο εκκίνησης σε σχέση με μια μελλοντική μεταρρύθμιση στα IPSAS/EPSAS.

Οι ερωτήσεις που έχουν περιληφθεί για κάθε λογιστική ενότητα καλύπτουν εκείνες τις πτυχές/διαστάσεις/ιδιαιτερότητες που θεωρούνται σημαντικές για τη μετάβαση στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων, έχοντας ως σημείο αναφοράς τα IPSAS. Οι ερωτήσεις σχετίζονται με τις τεχνικές πτυχές της λογιστικής (απαιτήσεις για αναγνώριση, αποτίμηση και σημειώσεις στις οικονομικές καταστάσεις), την



ωριμότητα του περιβάλλοντος συλλογής των δεδομένων, καθώς και τη διαθεσιμότητα των σχετικών λογιστικών δεδομένων. Επιπλέον, το σημαντικό θέμα της ύπαρξης των απαιτούμενων διαδικασιών για την παραγωγή αξιόπιστης και έγκαιρης οικονομικής πληροφόρησης, όπου ήταν αναγκαίο, τυγχάνει ανάλογου χειρισμού και αναφοράς στην παρούσα Έκθεση.

Στους Πίνακες που παρατίθενται πιο κάτω, παρουσιάζονται συνοπτικά, και ανά λογιστική ενότητα, τα κύρια ευρήματα και οι σημαντικότερες προκλήσεις που έχουν εντοπιστεί σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης, στη βάση της μεθοδολογίας που αναπτύχθηκε πιο πάνω.

## Έκθεση και Παρουσίαση Οικονομικής Πληροφόρησης

Λογιστική ενότητα	Λογιστική ωριμότητα %	Δείκτης λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη λογιστική ωριμότητα	Διαθεσιμότητα στοιχείων (μέσος δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Έκθεση και Παρουσίαση Οικονομικής Πληροφόρησης	-	-	12,00	Χαμηλή

### Κύρια ευρήματα

- Περιορισμένη πληροφόρηση στον Ισολογισμό, με σημειώσεις για τη χρηματοοικονομική απόδοση, με μερική χρήση της λογιστικής βάσης των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων.
- Λήφθηκε απόφαση από την Κυβέρνηση για την υιοθέτηση και σταδιακή υλοποίηση των IPSAS.

### Βασικές Προκλήσεις

- Ανάγκη επανασχεδιασμού της μορφής των οικονομικών καταστάσεων και καθορισμού απαιτήσεων για τη λογιστική πληροφόρηση
- Επαναξιολόγηση της διαδικασίας κλεισίματος λογαριασμών
- Ανάπτυξη νέων προτύπων για την Έκθεση και Παρουσίαση της οικονομικής πληροφόρησης (διαδικασία για εφαρμογή καταληκτικής ημερομηνίας αναγνώρισης δεδουλευμένου, ειδικές σημειώσεις στις οικονομικές καταστάσεις κλπ)
- Εκπαίδευση

## Ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις

Λογιστική ενότητα	Λογιστική ωριμότητα %	Δείκτης λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη λογιστική ωριμότητα	Διαθεσιμότητα στοιχείων (μέσος δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις	-	-	7,00	Χαμηλή

### Κύρια ευρήματα

- Το πεδίο εφαρμογής της ενοποίησης των οικονομικών καταστάσεων καθορίζεται από το Νόμο
- Δεν απαλείφονται οι οικονομικές συναλλαγές που διεξάγονται μεταξύ των οντοτήτων του δημοσίου
- Όλα τα Υπουργεία χρησιμοποιούν ενιαίο Σχέδιο Λογαριασμών (Chart of Accounts) και το ίδιο μηχανογραφημένο λογιστικό σύστημα πληροφόρησης

### Βασικές Προκλήσεις

- Καθορισμός πεδίου εφαρμογής ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με το IPSAS 35
- Σχεδιασμός μιας διαδικασίας για την ενοποίηση των οικονομικών καταστάσεων, η οποία θα είναι ενσωματωμένη σε ένα νέο μηχανογραφημένο σύστημα
- Σταδιακή προσέγγιση για κάλυψη του ευρύτερου δημοσίου τομέα
- Μελέτη ανάλυσης κόστους-ωφέλειας για μικρότερες (μη-ουσιώδεις) οντότητες του δημοσίου.

### Στοιχεία Πάγιου Ενεργητικού

Λογιστική ενότητα	Λογιστική ωριμότητα %	Δείκτης λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη λογιστική ωριμότητα	Διαθεσιμότητα στοιχείων (μέσος δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Στοιχεία Πάγιου Ενεργητικού	-	-	33,00	Χαμηλή

### Κύρια ευρήματα

- Μη έγκυρη πληροφόρηση για την πληρότητα και την αποτίμηση του κόστους στα υφιστάμενα μητρώα ενεργητικού.
- Σε εξέλιξη διαδικασία για τη δημιουργία ενός κεντρικού Μητρώου Γης και Κτιρίων.
- Συμπράξεις Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα (π.χ. αεροδρόμια, μαρίνες υπό κατασκευή, μονάδες αφαλάτωσης).
- Έλλειψη μεθοδολογίας για την αποτίμηση του κόστους.
- Τα υφιστάμενο σύστημα διοικητικής και οικονομικής πληροφόρησης (FIMAS) παρέχει τη δυνατότητα καταγραφής των στοιχείων ενεργητικού.

### Βασικές Προκλήσεις

- Θα πρέπει να οργανωθεί διαδικασία έγκαιρης συλλογής δεδομένων ενόψει της ετοιμασίας του Αρχικού Ισολογισμού.
- Θα πρέπει να αναπτυχθούν βέλτιστες πρακτικές/συγκριτικές επιδόσεις (benchmarking) για την αξιολόγηση των κύριων στοιχείων πάγιου ενεργητικού: έργα υποδομής, γη και κτήρια.
- Για τα κύρια στοιχεία πάγιου ενεργητικού (αμυντικός εξοπλισμός, γη και κτήρια) θα πρέπει να γίνει ανάλυση για το κάθε ένα μέρος από το οποίο αποτελούνται.
- Εισαγωγή των στοιχείων του πάγιου ενεργητικού σε ένα νέο σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP) και ενσωμάτωση των διαδικασιών για την αγορά προμηθειών/υπηρεσιών στο νέο σύστημα ERP.
- Καθορισμός λογιστικών μεθόδων για συμφωνίες παραχώρησης υπηρεσιών.
- Εκπαίδευση προσωπικού.

### Στοιχεία Άυλου Ενεργητικού

Λογιστική ενότητα	Λογιστική ωριμότητα %	Δείκτης λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη λογιστική ωριμότητα	Διαθεσιμότητα στοιχείων (μέσος δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Στοιχεία Άυλου Ενεργητικού	-	-	2,00	Χαμηλή

### Κύρια ευρήματα

- Τα άυλα στοιχεία ενεργητικού αποτελούνται κυρίως από λογισμικά συστήματα.
- Ο αριθμός των μητρώων στοιχείων άυλου ενεργητικού είναι περιορισμένος – κυρίως για σκοπούς ελέγχου (αποκεντρωμένη διαδικασία).
- Ορισμένα Υπουργεία αναπτύσσουν τα δικά τους λογισμικά συστήματα π.χ. Υπουργείο Γεωργίας, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Παιδείας. Δεν υπάρχει εσωτερικό σύστημα καταγραφής ημερομηνίας αγοράς

### Βασικές Προκλήσεις

- Καθορισμός των ουσιαστών στοιχείων άυλου ενεργητικού για τον Αρχικό Ισολογισμό.
- Ανάπτυξη μεθοδολογίας για την αποτίμηση του κόστους των υφιστάμενων λογισμικών για σκοπούς ετοιμασίας του Αρχικού Ισολογισμού, καθώς επίσης και για το υπό ανάπτυξη σύστημα ERP.
- Αποτίμηση του κόστους των λογισμικών προγραμμάτων που έχουν αναπτυχθεί εσωτερικά.

## Αποθέματα

Λογιστική ενότητα	Λογιστική ωριμότητα %	Δείκτης λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη λογιστική ωριμότητα	Διαθεσιμότητα στοιχείων (μέσος δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Αποθέματα	50%	1,50	3,00	Μέτρια

### Κύρια ευρήματα

- Φυσική απογραφή αποθεμάτων κατά τη λήξη του έτους.
- Ορισμένα από τα Υπουργεία κατέχουν πολύ καλή γενική εικόνα των αποθεμάτων τους περιλαμβανομένου του κόστους/ ημερομηνίας αγοράς – π.χ. το Υπουργείο Υγείας χρησιμοποιεί λογισμικό σύστημα καταγραφής αποθεμάτων (SAP) για τη διαχείριση των φαρμάκων και των εμβολίων.
- Δεν υπάρχει τυποποιημένο σύστημα καταγραφής αποθεμάτων.
- Τα αποθέματα επιθεωρούνται τακτικά για τυχόν ανεύρεση απηρχαιωμένου υλικού.

### Βασικές Προκλήσεις

- Εφαρμογή διαδικασιών για την καταγραφή αποθεμάτων που θα διασφαλίζει την κατάλληλη λογιστική μέθοδο, περιλαμβανομένης της αποτίμησης κόστους.
- Αποτίμηση κόστους για συγκεκριμένα αποθέματα τα οποία αποκτήθηκαν χωρίς αντίτιμο.
- Εγκατάσταση μόνιμου και τυποποιημένου συστήματος καταγραφής αποθεμάτων το οποίο να είναι συνδεδεμένο με το ERP.

## Έσοδα

Λογιστική ενότητα	Λογιστική ωριμότητα %	Δείκτης λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη λογιστική ωριμότητα	Διαθεσιμότητα στοιχείων (μέσος δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Έσοδα	36%	4,00	11,00	Μέτρια

### Κύρια ευρήματα

- Οι κύριες πηγές εσόδων είναι τα έσοδα από Φορολογία (έσοδα από ΦΠΑ – Φόρος Εισοδήματος φυσικών προσώπων, Εταιρικός φόρος, κ.λπ.).
- Υπάρχει αρμόδιο Τμήμα για τη διαχείρισή τους, το οποίο υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών.
- Διενεργούνται προπληρωμές για Φόρο Εισοδήματος φυσικών προσώπων και για Εταιρικό Φόρο επί του αναμενόμενου πληρωτέου φόρου.
- Εναρμόνιση του ΦΠΑ με τα ευρωπαϊκά πρότυπα.
- Αναλυτική οικονομική πληροφόρηση συλλέγεται από το Υπουργείο Οικονομικών για να τύχει διαχείρισης.
- Σημαντικά κονδύλια της ΕΕ τυγχάνουν διαχείρισης από αρμόδια Υπηρεσία (ΓΔ ΕΠΣΑ).
- Παροχή μερικής πληροφόρησης σε ηλεκτρονική μορφή (π.χ. Taxisnet).

### Βασικές Προκλήσεις

- Καθορισμός λογιστικής μεθόδου ανά είδος εσόδου στη βάση της διαθέσιμης πληροφόρησης και λαμβάνοντας υπόψη τα μακροοικονομικά δεδομένα.
- Διαχείριση χορηγιών της ΕΕ: Φορέας / κύριοι παράγοντες για να ληφθούν υπόψη - καθορισμός του χρονικού σημείου που αρχίζει η υποχρέωση για την απόδοσή τους.
- Θα πρέπει να ληφθούν επίσης υπόψη και τα αγαθά και οι υπηρεσίες σε είδος.

### Δεδουλευμένα έξοδα και δαπάνες

Λογιστική ενότητα	Λογιστική ωριμότητα %	Δείκτης λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη λογιστική ωριμότητα	Διαθεσιμότητα στοιχείων (μέσος δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Δεδουλευμένα έξοδα και δαπάνες	28%	5,00	18,00	Χαμηλή / Μέτρια

### Κύρια ευρήματα

- Συναλλαγές με υποχρέωση ανταπόδοσης (υπηρεσίες και αγαθά): η ροή προμηθειών περιλαμβάνει όλα τα Υπουργεία.
- Συναλλαγές χωρίς υποχρέωση ανταπόδοσης από το συναλλασσόμενο μέρος:
  - κοινωνικές παροχές (Υπουργείο Υγείας, Υπουργείο Εργασίας, κλπ): αναγνωρίζονται ως έξοδο όταν αυτές καταβληθούν. Υπάρχουν σημαντικές ροές μετρητών, όμως υπάρχει ανεπτυγμένη διαχείριση των δεδομένων/ οικονομικής πληροφόρησης στο επίπεδο του κάθε δικαιούχου.
  - Χορηγίες: Αναγνωρίζονται ως έξοδο με την πληρωμή τους.

### Βασικές Προκλήσεις

- Συναλλαγές με υποχρέωση ανταπόδοσης:
  - Σχεδιασμός διαδικασιών για την προμήθεια αγαθών ή υπηρεσιών η οποία να είναι συμβατή με τα IPSAS
  - Ενσωμάτωση στο ERP διαδικασίας για την παραλαβή αγαθών και υπηρεσιών, καθώς επίσης και για την αυτοματοποίηση της διαδικασίας για εφαρμογή καταληκτικής ημερομηνίας αναγνώρισης δεδουλευμένου στο τέλος του έτους.
- Συναλλαγές χωρίς υποχρέωση ανταπόδοσης από το συναλλασσόμενο μέρος:
  - Ανάπτυξη λογιστικής μεθόδου για τις κύριες χρηματικές ροές, δεδομένης της απουσίας ενός σχετικού προτύπου IPSAS.
  - Συνέχιση της υφιστάμενης προσέγγισης στη βάση των πραγματικών πληρωμών και εισπράξεων.

## Ωφελήματα Προσωπικού

Λογιστική ενότητα	Λογιστική ωριμότητα %	Δείκτης λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη λογιστική ωριμότητα	Διαθεσιμότητα στοιχείων (μέσος δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Ωφελήματα Προσωπικού	20%	1,00	5,00	Μέτρια

### Κύρια ευρήματα

- Κεντρική κυβέρνηση: 40,000 υπάλληλοι (δημόσιοι υπάλληλοι, αστυνομικοί, στρατιωτικοί, κλπ).
- Τα ωφελήματα προσωπικού τυγχάνουν χειρισμού κεντρικά από το Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας.
- Τα δεδομένα των υπαλλήλων καταγράφονται στο Σύστημα Πληρωμής Κρατικών Υπαλλήλων και το Σύστημα Πληρωμής Ωρομίσθιου Κυβερνητικού Προσωπικού.
- Μεγάλο εύρος διαφορετικών τύπων ωφελημάτων προς τους υπαλλήλους.

### Βασικές Προκλήσεις

- Ταξινόμηση διαφορετικών τύπων ωφελημάτων για τους υπαλλήλους σύμφωνα με το IPSAS 25.
- Βραχυπρόθεσμα ωφελήματα υπαλλήλων: να δημιουργηθεί μητρώο όλων των ωφελημάτων και της διαδικασίας για εφαρμογή καταληκτικής ημερομηνίας αναγνώρισης δεδουλευμένου για το κάθε έτος.
- Διαχείριση δεδομένων για 40.000 άτομα –«μετάφραση» των δεδομένων των υπαλλήλων και των δεδομένων του μισθολογίου σε λογιστική πληροφόρηση.
- Διασύνδεση του συστήματος μισθοδοσίας και του λογιστικού συστήματος.
- Υπολογισμός συνταξιοδοτικών ωφελημάτων και παρεμφερών παροχών.
- Χρησιμοποίηση για σκοπούς κοστολόγησης;

## Προβλέψεις

Λογιστική ενότητα	Λογιστική ωριμότητα %	Δείκτης λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη λογιστική ωριμότητα	Διαθεσιμότητα στοιχείων (μέσος δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Προβλέψεις	-	-	1,00	Μέτριος/Υψηλός

### Κύρια ευρήματα

- Όλες οι απαιτήσεις γίνονται μέσω της Νομικής Υπηρεσίας.
- Οι απαιτήσεις τηρούνται σε φακέλους κατά θέμα αλλά δεν υπάρχει υπεύθυνο άτομο εντός των Υπουργείων το οποίο να έχει τη γενική ευθύνη για την εποπτεία και τον συντονισμό των υποθέσεων.

### Βασικές Προκλήσεις

- Να εντοπιστούν οι προβλέψεις για όλα τα Υπουργεία.
- Να εντοπιστούν όλων των ειδών οι προβλέψεις.

## Χρηματοοικονομικά Εργαλεία

Λογιστική ενότητα	Λογιστική ωριμότητα %	Δείκτης λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη λογιστική ωριμότητα	Διαθεσιμότητα στοιχείων (μέσος δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Χρηματοοικονομικά Εργαλεία	67%	2,00	3,00	Χαμηλή/Μέτρια

### Κύρια ευρήματα

- Όλα τα δάνεια στο παρόν στάδιο αναγνωρίζονται στην ονομαστική τους αξία.
- Παραχωρούνται σημαντικά δάνεια με ευνοϊκούς όρους (περιλαμβανομένων Προγραμμάτων της ΕΕ).
- Η κεντρική κυβέρνηση κατέχει μετοχικούς τίτλους σε διάφορες εταιρείες, οι οποίοι τηρούνται με βάση το ιστορικό κόστος.
- Παρέχεται ένας σημαντικός αριθμός χρηματοοικονομικών εγγυήσεων (3 δισεκατομμύρια ευρώ περίπου), περιλαμβανομένων συγκεκριμένων προγραμμάτων στήριξης από την ΕΕ.

### Βασικές Προκλήσεις

- Να καθοριστεί η μέθοδος απόσβεσης του κόστους για τα δάνεια.
- Σύνθετα Χρηματοοικονομικά Εργαλεία (Χρηματοοικονομικές εγγυήσεις και ευνοϊκά δάνεια):
  - Να αναπτυχθεί μέθοδος αποτίμησης.
  - Διαχείριση δεδομένων και εργαλείων.
- Ανάγκη για ολοκληρωμένη συλλογή δεδομένων για σκοπούς σημειώσεων σύμφωνα με το IPSAS 30.
- Ειδική εκπαίδευση και επάρκεια ικανοτήτων.

## Συνοπτικά

Λογιστική ενότητα	Λογιστική ωριμότητα %	Δείκτης λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη λογιστική ωριμότητα	Διαθεσιμότητα στοιχείων (μέσος δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Έκθεση και Παρουσίαση οικονομικής πληροφόρησης	-	-	12,00	Χαμηλή
Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις	-	-	7,00	Χαμηλή
Στοιχεία Πάγιου Ενεργητικού	-	-	33,00	Χαμηλή
Στοιχεία Άυλου Ενεργητικού	-	-	2,00	Χαμηλή
Αποθέματα	50%	1,50	3,00	Μέτρια
Έσοδα	36%	4,00	11,00	Μέτρια
Δεδουλευμένα έξοδα και δαπάνες	28%	5,00	18,00	Χαμηλή/Μέτρια
Ωφελήματα Προσωπικού	20%	1,00	5,00	Μέτρια
Προβλέψεις	-	-	1,00	Μέτρια/Ψηλή
Χρηματοοικονομικά Εργαλεία	67%	2,00	3,00	Μέτρια/Ψηλή
<b>Σύνολο</b>	<b>14%</b>	<b>13,5</b>	<b>95,00</b>	<b>Χαμηλή/Μέτρια</b>

## Καθορισμός Προτεραιοτήτων Έργου

Με γνώμονα τα πιο πάνω ευρήματα, έχουν καθοριστεί τρία επίπεδα προτεραιότητας (**υψηλή – μεσαία - χαμηλή**) σύμφωνα με:

- το μέγεθος της προσπάθειας που θα πρέπει να καταβληθεί για την εφαρμογή των υπό εξέταση IPSAS ανά λογιστική ενότητα (όσο μεγαλύτερη η προσπάθεια τόσο πιο υψηλή η προτεραιότητα).
- τη λογιστική ωριμότητα του δημοσίου τομέα για την υπό εξέταση λογιστική ενότητα (όσο χαμηλότερη η λογιστική ωριμότητα, τόσο υψηλότερη η προτεραιότητα).
- το βαθμό διαθεσιμότητας των πληροφοριών που είναι αναγκαίες για την εφαρμογή των IPSAS σε όλα τα Υπουργεία (όσο πιο μικρή η διαθεσιμότητα των δεδομένων, τόσο πιο ψηλή η προτεραιότητα).

Τα εν λόγω ευρήματα παρατίθενται πιο κάτω, ενώ παράλληλα παρατίθενται τα Υπουργεία τα οποία έχουν καθοριστεί ως βασικοί εμπλεκόμενοι φορείς για κάθε λογιστική ενότητα.

Σημειώνεται ότι, αναμένεται ότι θα υπάρξει αρκετή εργασία που θα πρέπει να διεκπεραιωθεί για όλες τις λογιστικές ενότητες, ακόμη και εκείνες που κατατάσσονται στην κατηγορία «χαμηλής προτεραιότητας». Η κατηγοριοποίηση, ωστόσο, συμβάλλει στον καθορισμό προτεραιοτήτων στην εργασία η οποία θα πρέπει να επιτελεστεί, μέσα από τη σύγκριση μίας λογιστικής ενότητας με άλλη. Η πληροφόρηση αυτή χρησιμοποιήθηκε για τον καθορισμό του Σχεδίου Δράσης και το χρονοδιάγραμμα για την ετοιμασία του Αρχικού Ισολογισμού και του Οδικού Χάρτη για τη μετάβαση στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων στο δημόσιο τομέα.

### Υψηλή Προτεραιότητα

Λογιστική Ενότητα	Βασικοί Συντελεστές
Έκθεση και Παρουσίαση οικονομικής πληροφόρησης και Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, εκπρόσωποι οντοτήτων των οποίων οι οικονομικές τους καταστάσεις δυνατόν να ενοποιηθούν με αυτές του δημοσίου
Ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός (Στοιχεία Πάγιου Ενεργητικού)	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Μεταφορών, Υπουργείο Άμυνας, Υπουργείο Γεωργίας, Υπουργείο Υγείας, Υπουργείο Δικαιοσύνης, Υπουργείο Εξωτερικών, Υπουργείο Παιδείας.
Δαπάνες από συναλλαγές με υποχρέωση ανταπόδοσης (κύκλος αγορών και προμηθειών) <sup>1</sup>	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Ενέργειας, Υπουργείο Δικαιοσύνης, Υπουργείο Εξωτερικών.

### Μεσαία Προτεραιότητα

Λογιστική Ενότητα	Βασικοί Συντελεστές
Έσοδα	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Συγκοινωνιών, Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων
Στοιχεία Άυλου Ενεργητικού	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Παιδείας.
Ωφελήματα Προσωπικού	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας

<sup>1</sup> Όλα τα αρμόδια Υπουργεία επηρεάζονται εξίσου από αυτήν την λογιστική ενότητα. Ωστόσο, απαιτείται η δημιουργία μιας υποομάδας η οποία θα αποτελείται από περιορισμένο αριθμό Υπουργείων για τον καθορισμό των Αρχών που θα διέπουν αυτή την εργασία, καθώς επίσης και για την διενέργεια των αναλύσεων που απαιτούνται, ώστε να ετοιμαστεί προσχέδιο πρότασης για τους νέους λογιστικούς κανονισμούς οι οποίοι θα εφαρμοστούν για την υπό αναφορά λογιστική ενότητα.

## Χαμηλή Προτεραιότητα

Λογιστική Ενότητα	Βασικοί Συντελεστές
Χρηματοοικονομικά Εργαλεία	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Οικονομικών, ΓΔ ΕΠΣΑ
Προβλέψεις	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Άμυνας, Υπουργείο Εργασίας, Νομική Υπηρεσία
Αποθέματα	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Άμυνας, Υπουργείο Γεωργίας, Υπουργείο Υγείας

### Πλεονεκτήματα/δυνατά σημεία και ευκαιρίες

Έχουν εντοπιστεί πλεονεκτήματα ή/και δυνατά σημεία τα οποία θα μπορούν να αξιοποιηθούν κατά τη διάρκεια του Έργου καθώς επίσης και ευκαιρίες οι οποίες δημιουργούν ένα ευνοϊκό πλαίσιο για την υλοποίηση της μεταρρύθμισης που αφορά στη μετάβαση στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων.

#### Πλεονεκτήματα / Δυνατά Σημεία:

- ✓ Ολοκληρωμένη οικονομική διαχείριση σε όλο το φάσμα της Κεντρικής Κυβέρνησης: παρουσία Λειτουργών του Γενικού Λογιστηρίου της Δημοκρατίας στα Υπουργεία.
- ✓ Παρουσία προσοντούχων Λογιστών στα Υπουργεία.

#### Ευκαιρίες:

- ✓ Ευρύτερη μεταρρύθμιση στο χρηματοοικονομικό τομέα του δημοσίου τομέα, η οποία περιλαμβάνει την επισκόπηση και αξιολόγηση των διαφόρων λειτουργιών του Γενικού Λογιστηρίου της Δημοκρατίας, τη μετάβαση στη λογιστικής βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων και την υλοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP).
- ✓ Ειλημμένη απόφαση για την προώθηση ενός νέου συστήματος πληροφορικής ERP.





---

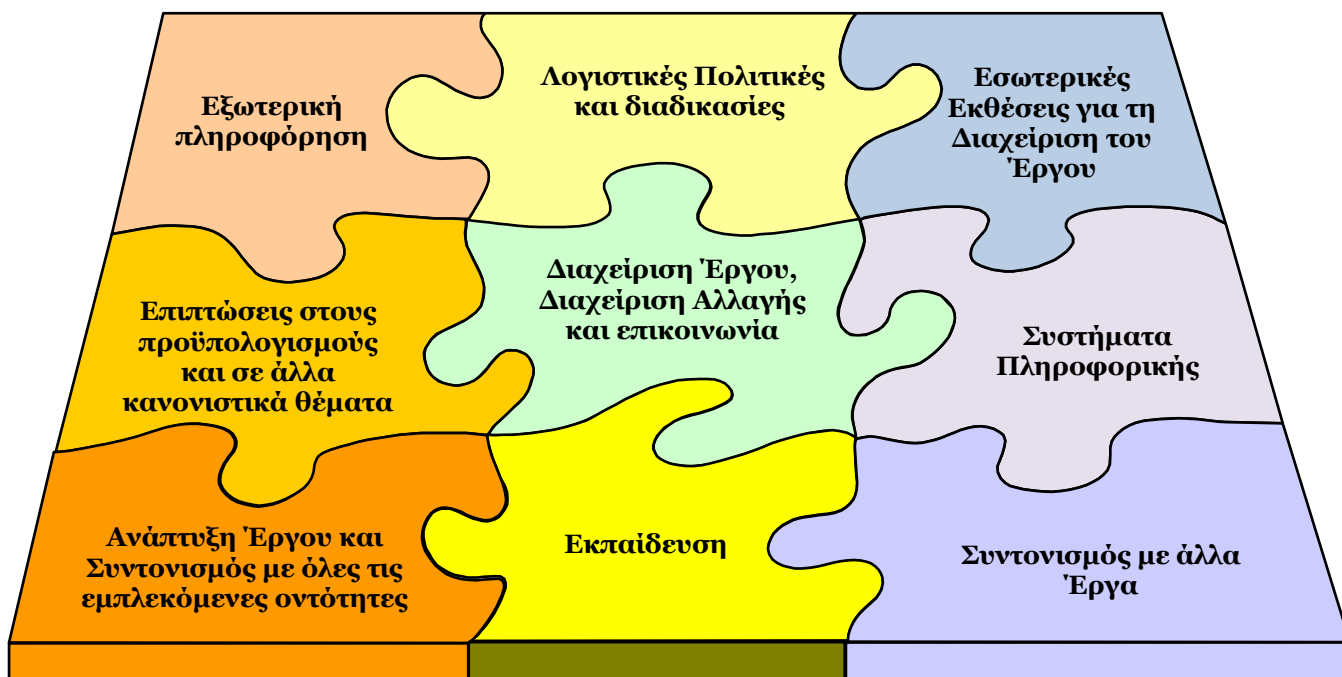
## **Μέρος Β - Μελλοντική Πορεία**

---

## Έργο Πλήρους Μεταρρύθμισης

### Πολυδιάστατο Έργο

Η μετάβαση στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων, έχοντας ως σημείο αναφοράς τα IPSAS είναι κάτι περισσότερο από μια αλλαγή των λογιστικών κανόνων. Απαιτείται καλή διαχείριση και άρτιος συντονισμός των διαφορετικών διαστάσεων του Έργου.



Το Έργο αναμένεται ότι θα έχει **επιπτώσεις σε ολόκληρη την οργάνωση του δημοσίου τομέα**. Θα επηρεάσει τις **λογιστικές πολιτικές**, τις **λογιστικές διαδικασίες**, τα **συστήματα** και το **προσωπικό**.

### Λογιστικές Πολιτικές

Οι νέες λογιστικές πολιτικές θα πρέπει να συνάδουν με τα **διεθνή πρότυπα** (IPSAS/ EPSAS) και να **αντιμετωπίζουν τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος της Κύπρου**. Θα πρέπει να καθοριστεί μια νέα μορφή πληροφόρησης, ένα Ενιαίο Σχέδιο Λογαριασμών, ένα νέο εγχειρίδιο λογιστικής, καθώς επίσης και σαφείς οδηγίες οι οποίες θα καθιστούν το Έργο εφικτό (για την ετοιμασία του Αρχικού Ισολογισμού και το επακόλουθο κλείσιμο των λογαριασμών ανά έτος).

Θα πρέπει να δημιουργηθούν μηχανισμοί για την αναθεώρηση της λογιστικής πολιτικής και να επιτευχθεί η **έγκαιρη ευθυγράμμιση** τους με τις επερχόμενες αλλαγές στον οργανισμό.

Δημιουργείται η ανάγκη για διασύνδεση της παρεχόμενης πληροφόρησης (στη νέα λογιστική βάση) με τις Εκθέσεις που θα ετοιμάζονται για σκοπούς **προϋπολογισμού και στατιστικής**, και τη **συμφιλίωση** των συναλλαγών ή/και των αποτελεσμάτων που θα εξάγονται κάτω από αυτές τις μεθόδους.

Θα πρέπει να υπάρξει επίσης προσαρμογή, όπου είναι αναγκαίο, της **νομοθεσίας και των δημοσιονομικών κανονισμών**.

## Διαδικασίες

Υπάρχει ανάγκη **ενίσχυσης των υφιστάμενων διαδικασιών ή τη δημιουργία νέων για τη συλλογή των αναγκαίων δεδομένων και της απαραίτητης πληροφόρησης** σύμφωνα με τα IPSAS/EPSSAS, τόσο για την ετοιμασία του Αρχικού Ισολογισμού, όσο και για τις μετέπειτα οικονομικές καταστάσεις.

Θα πρέπει να επανεξεταστεί το πλαίσιο **εσωτερικού ελέγχου** για να διασφαλιστεί **η ποιότητα και η αξιοπιστία των δεδομένων και της πληροφόρησης** σύμφωνα με τα νέα λογιστικά πρότυπα που θα υιοθετηθούν.

Θα πρέπει να σχεδιαστούν διαδικασίες οι οποίες θα λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες που θα προκύψουν τόσο για τη μετάβαση στη **λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων**, όσο και των **απαιτήσεων για σκοπούς προϋπολογισμού**.

Είναι, επίσης, δυνατόν να επηρεαστούν διάφορες άλλες **διαδικασίες**, όπως για παράδειγμα η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η διαδικασία προμηθειών και η διαδικασία διαχείρισης των στοιχείων ενεργητικού. Μη εξειδικευμένο - με τους λογιστικούς όρους - προσωπικό, θα χρειαστεί να προβαίνει σε αναφορά γεγονότων τα οποία θα συνεπάγονται την ανάγκη καταγραφής λογιστικών εγγραφών: οι διαδικασίες θα πρέπει να **διασφαλίζουν ακριβή και έγκαιρη ροή της πληροφόρησης**.

## Συστήματα

Το Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας θα πρέπει να διαχειριστεί τα πιο κάτω:

- **Νέους τρόπους υποβολής Εκθέσεων** και διαβίβασης χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.
- **Επιπρόσθετες ανάγκες αναφορικά με πληροφόρηση / δεδομένα** και επιπρόσθετη **επεξεργασία δεδομένων** (π.χ. για την εξακρίβωση του ιστορικού κόστους εκεί όπου είναι εφικτό, τον υπολογισμό της απόσβεσης, κ.λπ.).

Με σκοπό τον καθορισμό και την ανάλυση του αυξημένου όγκου των λογιστικών δεδομένων και των πληροφοριών, το **νέο μηχανογραφημένο σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP)** και πιθανόν κι άλλα συστήματα θα πρέπει να λάβουν υπόψη τις απαιτήσεις της νέας λογιστικής βάσης των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων. Θα απαιτηθεί **περαιτέρω ενσωμάτωση διαφόρων συστημάτων** (διασύνδεση ενοτήτων με το γενικό καθολικό για τα εισπρακτέα και τα οφειλόμενα, αποθέματα, μετρητά, στοιχεία πάγιου ενεργητικού, ανθρώπινο δυναμικό, προϋπολογισμός, κ.λπ.).

## Ανθρώπινο Δυναμικό

Η μετάβαση στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων και η υιοθέτηση των IPSAS/EPSSAS ως σημείου αναφοράς (και η αξιοποίησή της για τη βελτίωση της δημοσιονομικής διαχείρισης) απαιτεί σημαντική **αλλαγή νοοτροπίας και τρόπου σκέψης** της διεύθυνσης, των Λογιστικών και των μη Λογιστικών Λειτουργιών, καθώς επίσης και άλλων φορέων (πολιτικοί, ελεγκτές, πιστωτές κ.λπ.).

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, είναι σημαντικό να εφαρμοστούν διαδικασίες για **διαχείριση της αλλαγής** και να διασφαλιστεί ότι εφαρμόζονται, ώστε να υπάρχει κατάλληλη διαχείριση των ακόλουθων θεμάτων, ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε εμπλεκόμενου φορέα:

- Εκστρατείες ενημέρωσης και πληροφόρησης.
- Κατάλληλη και τακτική επικοινωνία.
- Διαχείριση γνώσεων και εκπαίδευση.

## Απαιτήσεις για Επίτευξη Στόχου

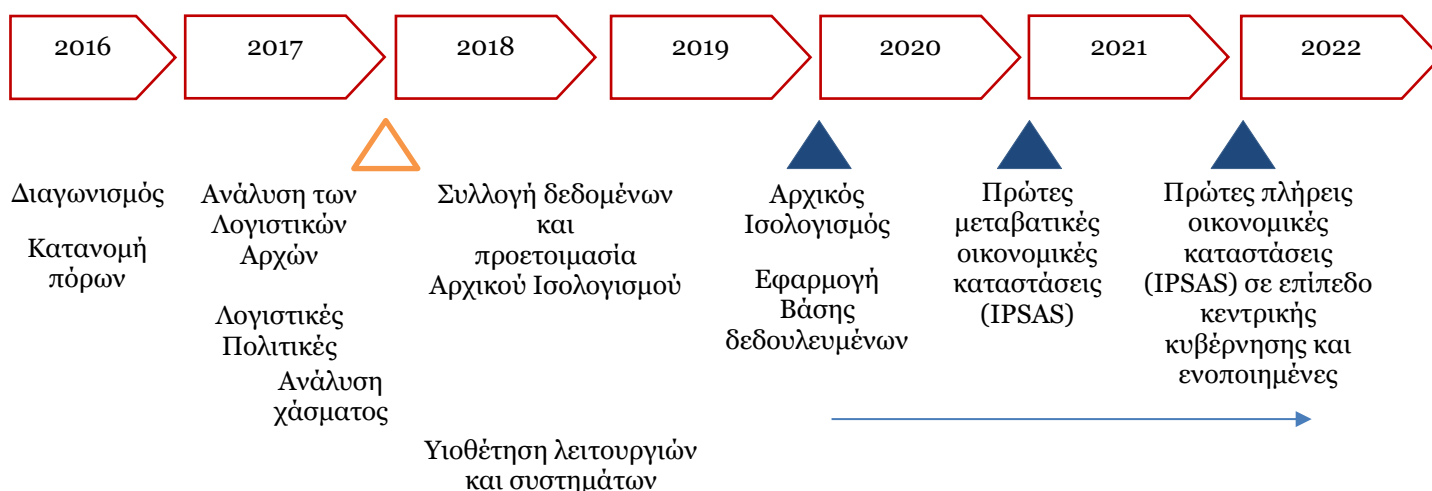
Για την επίτευξη του στόχου, απαιτείται:

- Ένα άρτια μελετημένο Σχέδιο Δράσης, με σαφή ορόσημα και παραδοτέα. **Τι και πότε;**
- Μια αποδεδειγμένη μεθοδολογία μετάβασης που να βασίζεται σε μια δυναμική διαχείριση του Έργου, η οποία να συνδυάζεται και με μια αποτελεσματική διαχείριση του Έργου. **Πώς;**

## Συνολικό Χρονοδιάγραμμα Έργου

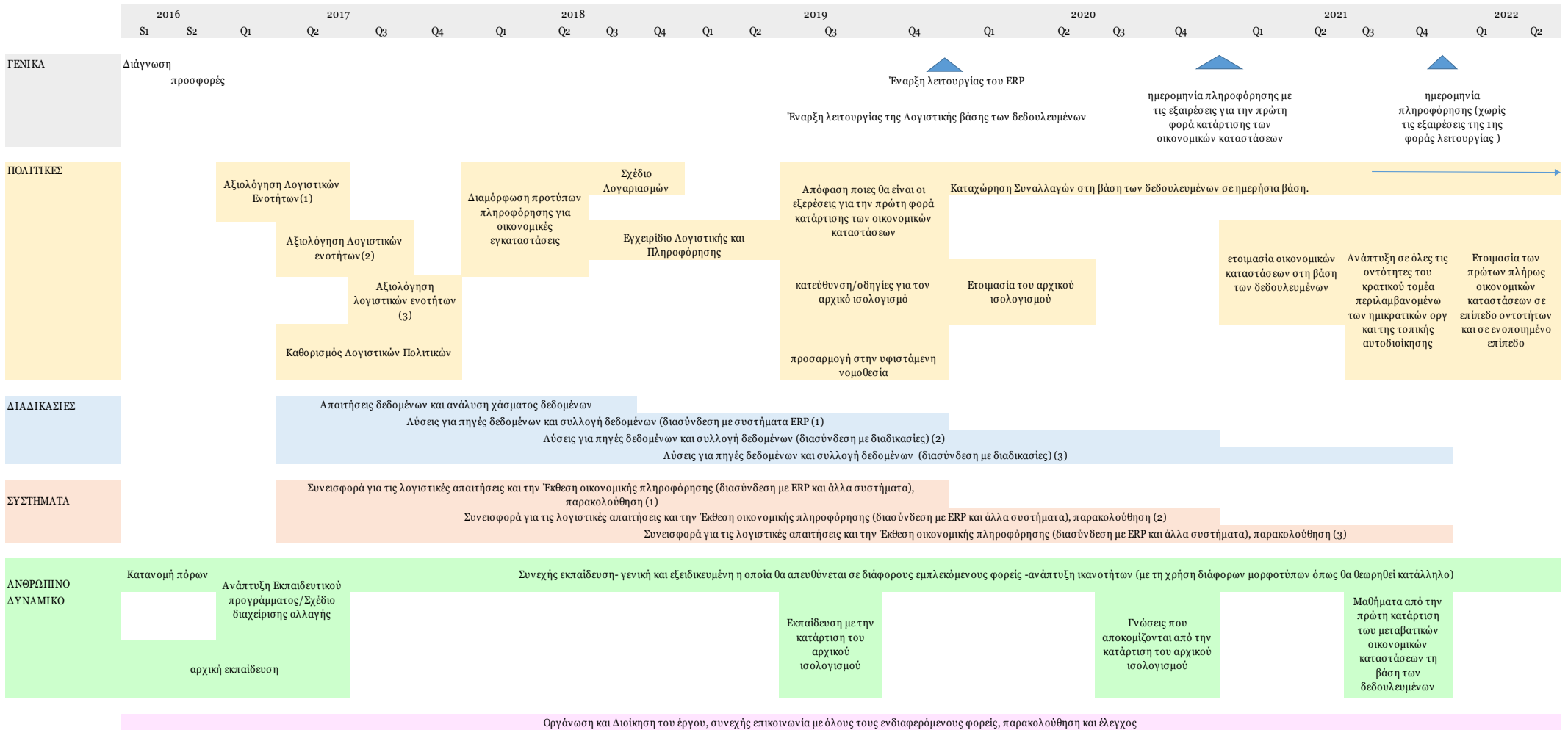
### Συνοπτικό Χρονοδιάγραμμα

- Ανάγκη ευθυγράμμισης της λογιστικής βάσης των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων με τη λειτουργία του μηχανογραφημένου συστήματος ERP.
- Η έναρξη λειτουργίας του μηχανογραφημένου συστήματος ERP αναμένεται να πραγματοποιηθεί εντός του 2019, και εν πάση περιπτώσει πριν την 1 Ιανουαρίου 2020. Το χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή της λογιστικής βάσης των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων καταρτίζεται με βάση αυτή την προϋπόθεση.



- Ένα πιο λεπτομερές χρονοδιάγραμμα Έργου παρουσιάζεται στην επόμενη σελίδα.
- Με βάση τις εμπειρίες των εμπειρογνομώνων της PwC Βελγίου, το γενικότερο χρονοδιάγραμμα του Έργου θα πρέπει να είναι φιλόδοξο (για να δημιουργήσει μια δυναμική και να αποφευχθεί ή «κόπωση του Έργου») αλλά και ρεαλιστικό. Θα πρέπει να εξευρεθεί μια ισορροπία μεταξύ αυτών των δύο στόχων. Οι στόχοι του προτεινόμενου Έργου, όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα, παρά το γεγονός ότι αποτελούν μία πρόκληση, είναι εφικτό να υλοποιηθούν, νοούμενου ότι παραχωρούνται οι αναγκαίοι πόροι για το Έργο και εφόσον εξασφαλιστεί η αναγκαία στήριξη από την Κυβέρνηση και από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.
- Το προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα είναι ενδεικτικό. Παρέχει την κατεύθυνση για μια επιτυχή υλοποίηση αλλά μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα και όπως υπαγορεύουν οι ανάγκες. Για παράδειγμα, η έναρξη ορισμένων εργασιών μπορεί να προηγηθεί, στο βαθμό που είναι δυνατόν, για να ανταποκριθούν στις ανάγκες του μηχανογραφημένου συστήματος ERP. Όπως αναφέρεται πιο κάτω απαιτείται άρτιος συντονισμός μεταξύ των δύο Έργων και τα χρονοδιαγράμματά τους θα πρέπει να είναι συμβατά.

# Λεπτομερές Χρονοδιάγραμμα Έργου



## Μεθοδολογία Υιοθέτησης των IPSAS

### Μετάβαση – Αξιολόγηση Λογιστικών Ενοτήτων

- Θα πρέπει να διενεργούνται λεπτομερείς αναλύσεις σε άξονες δράσης που θα οργανωθούν γύρω από τις κύριες λογιστικές ενότητες των οικονομικών καταστάσεων.
- Θα πρέπει να διοργανώνονται συναντήσεις/εργαστήρια/συνεντεύξεις για κάθε άξονα δράσης ώστε να:
  - ✓ Παρέχεται η κατάλληλη τεχνική και πρακτική καθοδήγηση.
  - ✓ Διενεργείται ανάλυση κατά ομάδες.
  - ✓ Διοργανώνονται επαναληπτικές συναντήσεις ανάλογα με τις ανάγκες.
  - ✓ Εξάγονται συμπεράσματα ανά άξονα δράσης τα οποία θα αξιολογούνται από εμπειρογνώμονες σε θέματα IPSAS.
- Θα πρέπει να αναμειχθούν εμπειρογνώμονες στους άξονες δράσης σε σχέση με τα υπό συζήτηση θέματα, περιλαμβανομένων και Λειτουργιών που θα χειρίζονται καθημερινά διάφορα τεχνικά θέματα (στοιχεία πάγιου ενεργητικού, θέματα ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με ωφελήματα προσωπικού, κ.λπ.).
- Όλες οι πτυχές θα πρέπει να αναλύονται σε βάθος: λογιστικές πολιτικές, διαδικασίες, συστήματα και ανθρώπινο δυναμικό.

Λογιστική ενότητα/ άξονας δράσης	Συμμετέχοντες
Έκθεση και Παρουσίαση οικονομικής πληροφόρησης	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, εκπρόσωποι οντοτήτων των οποίων οι οικονομικές τους καταστάσεις δυνατόν να ενοποιηθούν με αυτές του δημοσίου
Ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, εκπρόσωποι οντοτήτων των οποίων οι οικονομικές τους καταστάσεις δυνατόν να ενοποιηθούν με αυτές του δημοσίου
Ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός (Στοιχεία Πάγιου Ενεργητικού)	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Μεταφορών, Υπουργείο Γεωργίας, Υπουργείο Υγείας, Υπουργείο Δικαιοσύνης, Υπουργείο Εξωτερικών, Υπουργείο Παιδείας
Άυλα στοιχεία ενεργητικού	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Παιδείας
Αποθέματα	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Άμυνας, Υπουργείο Γεωργίας, Υπουργείο Υγείας
Έσοδα	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Μεταφορών, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Ενέργειας, ΓΔ ΕΠΣΑ
Δεδουλευμένα έξοδα και δαπάνες (από συναλλαγές με υποχρέωση ανταπόδοσης / συναλλαγές χωρίς υποχρέωση ανταπόδοσης από το συναλασσόμενο μέρος)	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Ενέργειας, Υπουργείο Δικαιοσύνης, Υπουργείο Εξωτερικών, Υπουργείο Υγείας, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Παιδείας, Υπουργείο Εργασίας, ΓΔ ΕΠΣΑ
Ωφελήματα Προσωπικού	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας
Προβλέψεις	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Άμυνας, Υπουργείο Εργασίας, Νομική Υπηρεσία
Χρηματοοικονομικά Εργαλεία	Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Υπουργείο Οικονομικών, ΓΔ ΕΠΣΑ

Η αξιολόγηση των λογιστικών ενοτήτων:

- Καθορίζει ένα σαφές πλαίσιο για την αναγνώριση των απαιτήσεων όσον αφορά την αναγνώριση, την αποτίμηση και την παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων, καθώς επίσης και για σκοπούς σημειώσεων στις οικονομικές καταστάσεις, ακολουθώντας την πιο κάτω προσέγγιση: ανάλυση όλων των βασικών λογιστικών ενοτήτων των οικονομικών καταστάσεων μέχρι και την αναγνώριση της οικονομικής πληροφόρησης που είναι αναγκαία για την εξεύρεση των διαφορών.
- Παρέχει μια δομημένη προσέγγιση όσον αφορά την τεκμηρίωση όλων των αναλύσεων. Αποτελεί, επίσης, μια διαδικασία τεκμηρίωσης και ελέγχου για τη διαδικασία της μετατροπής στη νέα λογιστική βάση.
- Διευκολύνει την εκπαίδευση του προσωπικού και την επικαιροποίηση του εγχειρίδιου διεκπεραίωσης της λογιστικής εργασίας.
- Συμβάλλει στην ενσωμάτωση των IPSAS/EPAS στις λογιστικές διαδικασίες και τα συστήματα, αναγνωρίζοντας το χάσμα δεδομένων που πρέπει να γεφυρωθεί για να επιτευχθεί συνεχής πληροφόρηση, καθώς και τα συστήματα και τους ελέγχους που πιθανόν να επηρεάζονται.

Η οργάνωση της αξιολόγησης των λογιστικών ενοτήτων θα πραγματοποιηθεί σε τρεις φάσεις, αρχίζοντας με τους τομείς υψηλής προτεραιότητας.

Ο βαθμός προτεραιότητας έχει καθοριστεί ανάλογα με τα κριτήρια τα οποία παρουσιάζονται στη σελίδα 14.

Η ολοκλήρωση αναμένεται περί το τέλος του 2017.

ΥΨΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΧΑΜΗΛΗ
Έκθεση και Παρουσίαση οικονομικής πληροφόρησης	Δαπάνες από συναλλαγές χωρίς υποχρέωση ανταπόδοσης από το συναλλασσόμενο μέρος	Χρηματοοικονομικά Εργαλεία
Ενοποιημένες Οικονομικές καταστάσεις	Έσοδα	Αποθέματα
Ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός (Στοιχεία Πάγιου Ενεργητικού)	Ωφελήματα Προσωπικού	Προβλέψεις
Δαπάνες από συναλλαγές με υποχρέωση ανταπόδοσης	Στοιχεία Άυλου Ενεργητικού	

Περισσότερες επεξηγήσεις αναφορικά με τις αναμενόμενες προσπάθειες σε σχέση με κάθε μία από τις λογιστικές ενότητες παρατίθενται πιο κάτω.

- **Έκθεση οικονομικής πληροφόρησης:** περιλαμβάνει το σχεδιασμό νέων οικονομικών καταστάσεων (δήλωση οικονομικής θέσης, δήλωση οικονομικής απόδοσης, δήλωση ταμειακών ροών, δήλωση μεταβολών στα ίδια κεφάλαια, πληροφόρηση κατά τομέα, παρουσίαση δημοσιονομικής πληροφόρησης και άλλες σημειώσεις στις οικονομικές καταστάσεις) και τη δημιουργία ενός γενικού λογιστικού περιβάλλοντος (Σχέδιο Λογαριασμών, περιβάλλον συστήματος). Αναμένεται ότι θα καταβληθούν σημαντικές προσπάθειες στον τομέα του σχεδιασμού των οικονομικών καταστάσεων, την ανάπτυξη του γενικού πλαισίου του λογιστικού συστήματος των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων (γενικό καθολικό και λογιστικές ροές) και συλλογή δεδομένων για τις αντίστοιχες απαιτήσεις για γνωστοποιήσεις.



- **Ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις:** είναι η άσκηση όπου όλες οι οντότητες οι οποίες εμπλέκονται στην ενοποίηση παρουσιάζουν ενιαίες οικονομικές καταστάσεις. Η ενοποίηση των οικονομικών καταστάσεων μπορεί να είναι μια περίπλοκη άσκηση για τις κυβερνήσεις, καθώς τόσο ο ορισμός όσο και το πεδίο εφαρμογής της ενοποίησης και ο αριθμός των οντοτήτων οι οποίες θα περιληφθούν αποτελούν μια σημαντική πρόκληση. Η συγκρότηση της όλης διαδικασίας της ενοποίησης, περιλαμβανομένης της διαδικασίας για την απαλοιφή των οικονομικών συναλλαγών που διενεργούνται μεταξύ των οντοτήτων του δημοσίου, έχει σημαντικό αντίκτυπο τόσο στις διαδικασίες όσο και στα συστήματα πληροφορικής.
- **Ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός (Στοιχεία Πάγιου Ενεργητικού):** αυτή δεν αποτελεί την πιο περίπλοκη λογιστική ενότητα από τεχνικής άποψης. Ωστόσο, είναι μια ενότητα που απαιτεί σημαντικές προσπάθειες για τη μετάβαση από τη λογιστική βάση των πραγματικών εισπράξεων και πληρωμών στη νέα λογιστική βάση, δεδομένου του αριθμού των στοιχείων ενεργητικού που διαχειρίζονται τα Υπουργεία και της σχετικής πληροφόρησης που απαιτούν οι αρχές της λογιστικής βάσης των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων (η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και λεπτομερούς μητρώου πάγιου ενεργητικού, αποτίμηση του καθενός υφιστάμενου στοιχείου πάγιου ενεργητικού, ενσωμάτωση της ωφέλιμης οικονομικής ζωής του κάθε στοιχείου πάγιου ενεργητικού στις διοικητικές ροές, εφαρμογή κατάλληλης υποδομής στο λογιστικό σύστημα για κάλυψη των απαιτήσεων αυτών). Η απόκτηση και η διαχείριση των ακινήτων, των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού αντιπροσωπεύουν ουσιαστικές ροές, οι οποίες πραγματοποιούνται σε ολόκληρη την κυβέρνηση και περιλαμβάνουν το συντονισμό διαφόρων μη-Λογιστικών Λειτουργιών (προμήθειες, διαχειριστές στοιχείων του ενεργητικού) με Λογιστικούς Λειτουργούς οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για την περίληψη όλων των στοιχείων ενεργητικού στις οικονομικές καταστάσεις του κράτους.
- **Δεδουλευμένα έξοδα και δαπάνες:** τα δεδουλευμένα έξοδα και οι δαπάνες αντιπροσωπεύουν πολύ σημαντικές χρηματικές ροές του δημοσίου τομέα. Τα IPSAS απαιτούν όπως οι δαπάνες αναγνωρίζονται κατά το χρόνο της οικονομικής συναλλαγής, και όχι κατά το χρόνο της πραγματοποίησης της δέσμευσης ή της λήψης του τιμολογίου. Για την ακριβή αναγνώριση και τον υπολογισμό των κύριων κατηγοριών συναλλαγών απαιτούνται αποτελεσματικές διαδικασίες για τη διαχείριση του αντίστοιχου κύκλου της κάθε συναλλαγής. Οι νέες ή οι αναπροσαρμοσμένες διαδικασίες θα πρέπει να ενσωματωθούν στο σύστημα έτσι ώστε να οργανωθεί ο κύκλος των αγορών (π.χ. θα πρέπει να αναγνωριστεί το σημείο παραλαβής αγαθών και υπηρεσιών) και ο κύκλος ζωής των κοινωνικών παροχών. Για παράδειγμα, θα πρέπει να ενσωματωθούν οι διαδικασίες για εφαρμογή καταληκτικής ημερομηνίας αναγνώρισης δεδουλευμένου για να καταστεί δυνατή η έγκαιρη και ακριβής διαδικασία κλεισίματος των λογαριασμών στο τέλος του έτους. Αυτό απαιτεί, επίσης, σημαντικές προσπάθειες όσον αφορά την εκπαίδευση, δεδομένου του αριθμού τόσο των μη-Λογιστικών όσο και των Λογιστικών Λειτουργών, οι οποίοι εμπλέκονται σε αυτές τις ροές συναλλαγών. Όλες οι δαπάνες με ή χωρίς υποχρέωση ανταπόδοσης από το συναλλασσόμενο μέρος (πχ. κοινωνικές παροχές, χορηγίες) επηρεάζονται από αυτήν τη λογιστική ενότητα.
- **Έσοδα:** τα έσοδα είναι ένα ζωτικής σημασίας κεφάλαιο για σκοπούς οικονομικής πληροφόρησης των συναλλαγών του δημοσίου, που δυνατόν να απαιτεί λεπτομερείς πληροφορίες, ανάλογα με την περιπλοκότητα και το είδος της κάθε φορολογίας. Θα πρέπει να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά στοιχεία των φορολογουμένων (ιδιώτες, εταιρείες) σε σχέση με τα διάφορα ισχύοντα φορολογικά καθεστώτα (φόρος εισοδήματος φυσικών προσώπων, εταιρικός φόρος, ΦΠΑ, κ.λπ.) έτσι ώστε να καθοριστεί το χρονικό σημείο αναγνώρισης του εισοδήματος από φορολογία και τα αντίστοιχα φορολογικά έσοδα σύμφωνα με τα IPSAS. Δεδομένου του μεγέθους των διαφόρων ομάδων φορολογουμένων, αυτό απαιτεί τη συλλογή αρκετά μεγάλου όγκου δεδομένων. Ανάλογα με το ισχύον φορολογικό καθεστώς, είναι δυνατόν ο υπολογισμός ή/και η μέτρηση του εισοδήματος από φορολογία να είναι αρκετά περίπλοκος.
- **Ωφελήματα Προσωπικού:** τα ωφελήματα προσωπικού αντιπροσωπεύουν μεγάλα ποσά και η λογιστική διαχείριση όλων των τύπων των υφιστάμενων ωφελημάτων αποτελεί μια πρόκληση. Ο καθορισμός των υποχρεώσεων που απορρέουν μετά το πέρας της εργοδότησης, όπως είναι η συνταξιοδότηση και ο υπολογισμός των σχετικών υποχρεώσεων, αποτελούν τη μεγαλύτερη από όλες τις προκλήσεις. Παρά την περιπλοκότητά τους, αυτές οι συναλλαγές θα μπορούσαν να τύχουν χειρισμού σε κεντρικό επίπεδο, με τη συμμετοχή περιορισμένου αριθμού ειδικών (όπως πχ αναλογιστών).
- **Στοιχεία Άυλου Ενεργητικού:** τα στοιχεία άυλου ενεργητικού διαθέτουν παρόμοια χαρακτηριστικά όπως και τα στοιχεία πάγιου ενεργητικού (ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός),

ωστόσο, το μέγεθος των στοιχείων του ενεργητικού και οι σχετικές προσπάθειες που αναμένεται να απαιτηθούν θα είναι πολύ πιο περιορισμένης εμβέλειας. Η λογιστική για στοιχεία άυλου ενεργητικού τα οποία αναπτύσσονται εσωτερικά όπως είναι τα εσωτερικά συστήματα πληροφορικής δυνατόν να απαιτούν προσαρμογή με άλλα συστήματα και διαδικασίες, όμως ο γενικός αντίκτυπος που θα έχουν στις οικονομικές καταστάσεις αναμένεται να είναι περιορισμένος σε σχέση με τα ακίνητα, τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό.

- **Αποθέματα:** τα αποθέματα απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, κυρίως σε ότι αφορά την ολοκλήρωση και την αξιολόγηση των μητρώων των αποθεμάτων. Παρά το γεγονός ότι τα στοιχεία των αποθεμάτων παρουσιάζονται σε όλο το εύρος των διαφόρων κυβερνητικών οντοτήτων, αυτός ο τομέας αναμένεται να έχει περιορισμένη σημασία για σκοπούς αυτού του Έργου.

- **Χρηματοοικονομικά Εργαλεία:** τα χρηματοοικονομικά εργαλεία αντιπροσωπεύουν μεγάλα ποσά και αποτελούν ένα περίπλοκο, από τεχνικής άποψης, τομέα. Η προσοχή εστιάζεται περισσότερο στη διαχείριση των Κυβερνητικών χρεών και άλλων δημοσιονομικών διευθετήσεων, καθώς και των παραγώγων και των χρηματοοικονομικών εγγυήσεων. Παρά το γεγονός ότι είναι περίπλοκες, αυτές οι διευθετήσεις θα μπορούν να τύχουν χειρισμού σε κεντρικό επίπεδο, με τη συμμετοχή περιορισμένου αριθμού εξειδικευμένου προσωπικού (πχ. Λειτουργούς του Γενικού Λογιστηρίου της Δημοκρατίας).

- **Προβλέψεις:** η πληρότητα των προβλέψεων είναι ένα ιδιαίτερο σημείο το οποίο απαιτεί προσοχή, ειδικά για οντότητες που σήμερα εφαρμόζουν τη λογιστική βάση των πραγματικών εισπράξεων και πληρωμών. Απαιτείται η αναγνώριση της ύπαρξης των σημαντικών τρεχουσών υποχρεώσεων, ενώ παράλληλα θα πρέπει να διενεργηθεί ένας αξιόπιστος υπολογισμός των εξόδων που δυνατόν να προκύψουν. Ωστόσο, ο όγκος των ουσιωδών συναλλαγών δεν αναμένεται να είναι πολύ σημαντικός, για σκοπούς τους παρόντος Έργου, και δεν αναμένεται σημαντικός αντίκτυπος στα συστήματα πληροφορικής.

Ο πίνακας στις επόμενες σελίδες παραθέτει ενδεικτικά παραδείγματα των βασικών προκλήσεων οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν ανά λογιστική ενότητα.

## Βασικές Προκλήσεις ανά Λογιστική Ενότητα

Λογιστική ενότητα/ άξονες δράσης	Κύριες Προκλήσεις
<b>Ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός (Στοιχεία Πάγιου Ενεργητικού)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ποιες θα είναι οι διαδικασίες για την δημιουργία ολοκληρωμένου μητρώου για τα ακίνητα, τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό;</li><li>• Πώς καθορίζονται εκείνες οι κατηγορίες του ενεργητικού οι οποίες θα πρέπει να τύχουν προτεραιότητας;</li><li>• Πώς καθορίζεται η ύπαρξη ελέγχου για συγκεκριμένα στοιχεία ενεργητικού;</li><li>• Ποια πρέπει να είναι η προσέγγιση για τον καθορισμό του Αρχικού Ισολογισμού;</li><li>• Για ποια στοιχεία (κατηγορίες) ενεργητικού ισχύει η δίκαιη αξία ως θεωρούμενη εξαίρεση κόστους σύμφωνα με το IPSAS 33;</li><li>• Πώς διασφαλίζεται η υλοποίηση διάφανων διαδικασιών για τον καθορισμό των ακινήτων, των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού κατά τη διάρκεια της διαδικασίας των προμηθειών;</li><li>• Πώς θα καθοριστούν οι κατάλληλες κατώτατες τιμές για την αναγνώριση των ακινήτων, των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού;</li><li>• Πώς θα καθοριστούν οι απαιτήσεις για ένα κατάλληλο σύστημα αναγνώρισης των στοιχείων του ενεργητικού, σταθμίζοντας τις ιδιαιτερότητες ορισμένων Υπουργείων (π.χ. Υπουργείο Γεωργίας, Υπουργείο Άμυνας);</li><li>• Πώς καθορίζονται τα έξοδα απόκτησης πάγιου ενεργητικού; Πώς θα διασφαλιστεί η πληρότητα των εξόδων που θα περιληφθούν;</li><li>• Ποιες δαπάνες αποτελούν λειτουργικά έξοδα και ποιες δαπάνες είναι κεφαλαιουχικές δαπάνες;</li><li>• Πώς υπολογίζονται τα έξοδα αποσυναρμολόγησης και οι υποχρεώσεις από απόσυρση στοιχείων ενεργητικού;</li><li>• Ποιες οι λογιστικές πολιτικές για ειδικές κατηγορίες στοιχείων ενεργητικού όπως είναι τα στοιχεία ενεργητικού που αφορούν υποδομές και τον αμυντικό εξοπλισμό;</li><li>• Ποια είναι η ωφέλιμη οικονομική ζωή για τα πάγια στοιχεία ενεργητικού;</li><li>• Πώς καθορίζεται η κατηγοριοποίηση των κυριότερων στοιχείων του ενεργητικού;</li><li>• Πώς καθορίζονται πρακτικοί τρόποι απομείωσης για στοιχεία ενεργητικού τα οποία δεν απορρέουν από χρήση μετρητών;</li><li>• Πώς υπολογίζεται η δίκαιη αξία για συγκεκριμένα πάγια στοιχεία ενεργητικού;</li></ul>

## Βασικές Προκλήσεις ανά Λογιστική Ενότητα

Λογιστική ενότητα/ άξονες δράσης	Κύριες Προκλήσεις
<p><b>Ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός (Στοιχεία Πάγιου Ενεργητικού) (συνέχεια)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώς θα τύχουν διαχείρισης και αποτίμησης οι Κοινοπραξίες Ιδιωτικού-Δημόσιου Τομέα, όπως για παράδειγμα τα αεροδρόμια, οι υπό κατασκευή μαρίνες, οι εγκαταστάσεις αφαλάτωσης;</li> <li>• Πώς υπολογίζονται τα περιουσιακά στοιχεία πολιτιστικής κληρονομιάς;</li> <li>• Ποια είναι η κατάλληλη λογιστική διαχείριση για τις δωρεές για χρήση κτηρίων και άλλα στοιχεία ενεργητικού;</li> <li>• Ποια είναι η κατάλληλη λογιστική διαχείριση για τις βελτιώσεις σε μισθώσεις ακίνητης ιδιοκτησίας;</li> <li>• Πώς καθορίζονται διαφανή κριτήρια για να καταστεί δυνατή η διάκριση μεταξύ οικονομικών μισθώσεων από λειτουργικές μισθώσεις στις διαδικασίες του κύκλου των προμηθειών;</li> </ul>
<p><b>Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώς εκτιμάται το επίπεδο ελέγχου της Κεντρικής Κυβέρνησης με τους ημικρατικούς οργανισμούς και τους τοπικούς οργανισμούς;</li> <li>• Πώς καθορίζεται το πεδίο εφαρμογής της ενοποίησης (Γενικός Κυβερνητικός Τομέας όπως καθορίζεται στο Νόμο σε αντιπαράθεση με τα IPSAS/EPASAS 2010);</li> <li>• Πώς θα εφαρμοστούν αποτελεσματικές διαδικασίες ενοποίησης, περιλαμβανομένων των διαδικασιών απάλειψης των οικονομικών συναλλαγών που διεξάγονται μεταξύ των οντοτήτων του δημοσίου, καθώς επίσης και σύνταξη ομοιόμορφων οδηγιών για ετοιμασία των ξεχωριστών οικονομικών καταστάσεων;</li> <li>• Θα πρέπει να εξεταστεί κατά πόσον θα καταρτιστεί ένα σχέδιο για σταδιακή ενοποίηση των οικονομικών καταστάσεων των ημικρατικών οργανισμών και των αρχών τοπικής αυτοδιοίκησης; Πώς τυγχάνουν χειρισμού οι μικρότερες οντότητες;</li> </ul>
<p><b>Έκθεση / Παρουσίαση Οικονομικών Καταστάσεων</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια θα είναι η παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα IPSAS και ποιες είναι οι βέλτιστες πρακτικές;</li> <li>• Πώς επανασχεδιάζονται οι διαδικασίες των ροών πληροφόρησης έτσι ώστε να σταθμιστούν οι ανάγκες πληροφόρησης για σκοπούς αποτίμησης, παρουσίασης και σημειώσεων στις οικονομικές καταστάσεις;</li> <li>• Πώς τυγχάνει χειρισμού η επικοινωνία με τους κυριότερους εμπλεκόμενους φορείς για την αλλαγή του τρόπου υποβολής και παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων;</li> <li>• Ισχύουν ακόμη οι προθεσμίες για την ετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων όπως καθορίζεται στο Νόμο υπό το καθεστώς της λογιστικής βάσης των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων;</li> </ul>

## Βασικές Προκλήσεις ανά Λογιστική Ενότητα

Λογιστική ενότητα/ άξονες δράσης	Κύριες Προκλήσεις
<p><b>Έξοδα από συναλλαγές με ή χωρίς υποχρέωση ανταπόδοσης από το συναλλασσόμενο μέρος – διαδικασία για εφαρμογή καταληκτικής ημερομηνίας αναγνώρισης δεδουλευμένου</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώς επανασχεδιάζονται οι ροές των διαδικασιών και των εργασιών για να πραγματοποιηθεί ο διαχωρισμός μεταξύ των δαπανών, των στοιχείων ενεργητικού και των αποθεμάτων;</li> <li>• Πώς σχεδιάζονται οι διαδικασίες για την εφαρμογή καταληκτικής ημερομηνίας αναγνώρισης δεδουλευμένου έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι συναλλαγές καταγράφονται στην κατάλληλη περίοδο;</li> <li>• Πώς τυγχάνουν λογιστικής διαχείρισης οι δαπάνες από συναλλαγές χωρίς υποχρέωση ανταπόδοσης από το συναλλασσόμενο μέρος;</li> </ul>
<p><b>Έσοδα</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φορολογία: πώς υπολογίζονται τα έσοδα από το ΦΠΑ, η φορολογία φυσικών προσώπων και φορολογία εταιρειών και τα έσοδα από άλλες πηγές;</li> <li>• Χορηγίες: πώς αναγνωρίζεται το χρονικό σημείο ανάληψης υποχρέωσης το οποίο ενσωματώνεται στις χορηγίες από την ΕΕ καθώς επίσης και σε άλλες υποχρεώσεις;</li> <li>• Πώς διασφαλίζεται η κατάλληλη, πλήρης και έγκαιρη μεταφορά της πληροφόρησης από το τμήμα εκτέλεσης της εργασίας στο λογιστήριο;</li> <li>• Ποια θα πρέπει να είναι η λογιστική διαχείριση των αγαθών και των υπηρεσιών σε είδος;</li> <li>• Χορηγίες από την ΕΕ: Πώς θα γίνει ο διαχωρισμός μεταξύ του αντιπροσώπου και του κύριου λήπτη της χορηγίας;</li> </ul>
<p><b>Ωφελήματα Προσωπικού</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια είναι η διαδικασία για να καταρτιστεί μητρώο όλων των ωφελημάτων προσωπικού εντός του πεδίου εφαρμογής του IPSAS 25;</li> <li>• Πώς ταξινομούνται οι διαφορετικές κατηγορίες ωφελημάτων προς τους δημοσίους υπαλλήλους;</li> <li>• Πώς εφαρμόζεται η διαδικασία για εφαρμογή καταληκτικής ημερομηνίας αναγνώρισης δεδουλευμένων;</li> <li>• Ποια ωφελήματα θα πρέπει να αποτιμηθούν στη βάση αναλογιστικών μελετών;</li> <li>• Ποιες υποθέσεις πρέπει να γίνουν για την αποτίμηση των υποχρεώσεων που απορρέουν από προγράμματα προκαθορισμένων παροχών;</li> <li>• Πώς γίνεται η συλλογή της πληροφόρησης και των δεδομένων που είναι αναγκαία για την αναλογιστική μελέτη σύμφωνα με το IPSAS 25;</li> </ul>

## Βασικές Προκλήσεις ανά Λογιστική Ενότητα

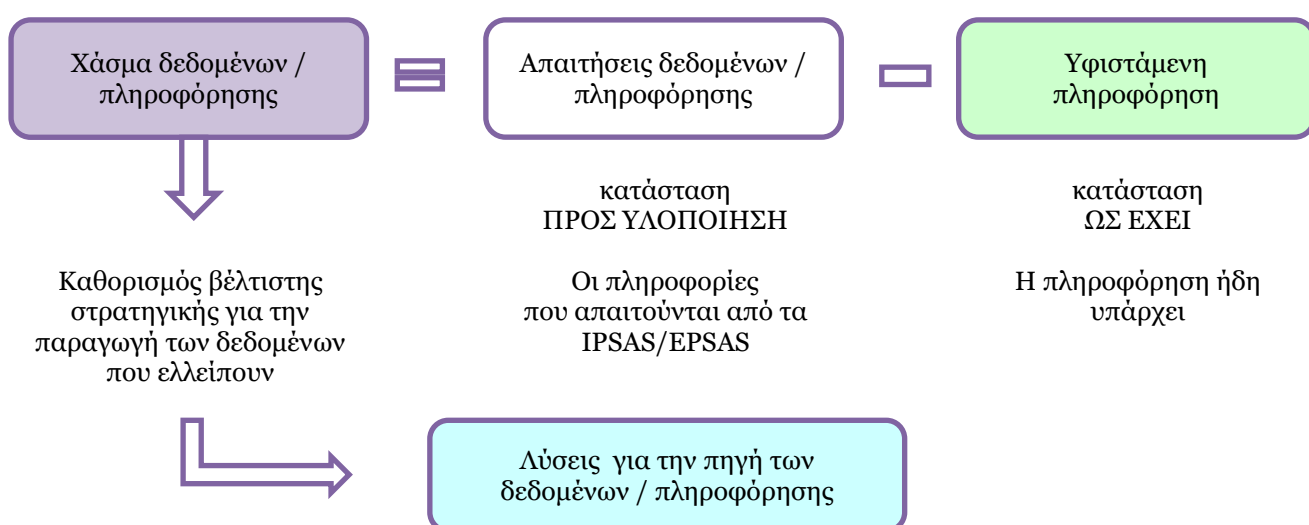
Λογιστική ενότητα/ άξονες δράσης	Κύριες Προκλήσεις
<b>Στοιχεία Άυλου Ενεργητικού</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώς συλλέγονται τα αναγκαία δεδομένα και η πληροφόρηση για τον Αρχικό Ισολογισμό;</li> <li>• Πώς καθορίζεται η μεθοδολογία κοστολόγησης, η οποία θα συνάδει με τα IPSAS, για τα λογισμικά τα οποία αναπτύσσονται εσωτερικά και για άλλα στοιχεία άυλου ενεργητικού;</li> <li>• Ποια είναι η ωφέλιμη οικονομική ζωή και ποιοι οι κανόνες απομείωσης για στοιχεία άυλου ενεργητικού;</li> </ul>
<b>Αποθέματα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώς θα καθοριστούν τα είδη των αποθεμάτων συμφιλώνοντας τις λειτουργικές με τις λογιστικές απαιτήσεις σύμφωνα με τα IPSAS;</li> <li>• Πώς εφαρμόζονται οι σχετικές με τα αποθέματα διαδικασίες, περιλαμβανομένης της φυσικής απογραφής, της διασφάλισης της κατάλληλης λογιστικής μεθόδου, επιδεικνύοντας ταυτόχρονα σεβασμό προς τους οργανωτικούς περιορισμούς, κυρίως όσον αφορά το διοικητικό φόρτο;</li> <li>• Πώς θα προσδιοριστούν οι απαιτήσεις σχετικά με ένα σύστημα καταγραφής αποθεμάτων;</li> <li>• Πώς θα καθοριστεί μια ρεαλιστική μέθοδος κοστολόγησης αποθεμάτων που θα συνάδει με τα IPSAS;</li> <li>• Ποια θα είναι η λογιστική διαχείριση των μη-εμπορικών αποθεμάτων;</li> </ul>
<b>Χρηματοοικονομικά Εργαλεία</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια θα είναι η λογιστική διαχείριση των χρηματοοικονομικών εργαλείων , η οποία θα συνάδει με τα IPSAS;</li> <li>• Πώς αποτιμούνται περίπλοκα εργαλεία όπως είναι οι χρηματοοικονομικές εγγυήσεις και ευνοϊκά δάνεια που παραχωρούνται στο κράτος ή από προγράμματα της ΕΕ;</li> <li>• Πώς διασφαλίζεται έγκαιρη και ολοκληρωμένη συλλογή δεδομένων και πληροφόρησης για σκοπούς σημειώσεων στις οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με το IPSAS 30;</li> </ul>
<b>Προβλέψεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώς διασφαλίζεται η πληρότητα των προβλέψεων οι οποίες καταγράφονται;</li> <li>• Πώς αξιολογείται το ενδεχόμενο ταμειακών εκροών;</li> <li>• Πώς τυγχάνουν χειρισμού οι υποχρεώσεις που απορρέουν από προηγούμενα γεγονότα / πολιτικές;</li> </ul>

## Μετάβαση – Λογιστικές Πολιτικές και Δομή Οικονομικών Καταστάσεων

- Επιλογή και επικύρωση λογιστικών πολιτικών, δηλαδή των κανόνων αναγνώρισης και αποτίμησης (όταν οριστικοποιηθεί η αξιολόγηση των στοιχείων).
  - ✓ Λογιστικές πολιτικές οι οποίες είναι σχετικές και ειδικά σχεδιασμένες για το δημόσιο τομέα στην Κύπρο.
  - ✓ Επιλογές λογιστικών πολιτικών οι οποίες βασίζονται σε τεκμηριωμένη ανάλυση.
- Λήψη απόφασης για την υιοθέτηση των επιλογών για τον Αρχικό Ισολογισμό.
  - ✓ Μεταβατικές εξαιρέσεις (π.χ. δίκαιη αξία ως θεωρούμενη εξαίρεση κόστους για στοιχεία πάγιου ενεργητικού όταν δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το ιστορικό κόστος).
- **Πρακτικές (αλλά τεχνικά άρτιες) λύσεις που εδράζονται σε βέλτιστες πρακτικές.**
- **Καθορισμός ενός προτύπου οικονομικών καταστάσεων που να συνάδει με τα IPSAS (κανόνες παρουσίασης) και του πακέτου Έκθεσης και Παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων.**
  - ✓ Πρωταρχικές καταστάσεις
  - ✓ Σημειώσεις στις οικονομικές καταστάσεις.
- Καθορισμός ενός ενιαίου Σχεδίου Λογαριασμών από όπου μπορούν να αντληθούν πληροφορίες για την κατάρτιση του πακέτου Έκθεσης και Παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα IPSAS.
- Θα πρέπει να ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος του 2018.

## Μετάβαση – Συλλογή Δεδομένων και Πληροφόρησης

Οι αναλύσεις για τις λογιστικές αρχές οι οποίες διεξάγονται μέσα στο πλαίσιο της αξιολόγησης των λογιστικών ενοτήτων των οικονομικών καταστάσεων (αξιολόγηση λογιστικών ενοτήτων) επιτρέπουν την αναγνώριση του χάσματος δεδομένων και πληροφόρησης.



- Θα πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή διαδικασίες για τη συλλογή δεδομένων, οι οποίες είναι αναγκαίες για την ετοιμασία του Αρχικού Ισολογισμού, για τις πρώτες (μεταβατικές) οικονομικές καταστάσεις στη βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων και για την εξαγωγή εκείνων των δεδομένων και εκείνης της πληροφόρησης σε διαρκή βάση.
  - ✓ Οι δυνατότητες των υφιστάμενων συστημάτων να αξιοποιηθούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό.
  - ✓ Διαδικασίες φυσικής καταγραφής αποθεμάτων/ προσωπικές επιθεωρήσεις
  - ✓ Ανάγκη για πρακτική και ρεαλιστική (αλλά αξιόπιστη) προσέγγιση
  - ✓ Εργαλεία συλλογής δεδομένων / πληροφόρησης και καταρτισμός προτύπων.
- Η διαθεσιμότητα των δεδομένων και της πληροφόρησης είναι ένα πρόβλημα (π.χ. εάν δεν είναι διαθέσιμα τα δεδομένα αναφορικά με το ιστορικό κόστος).
- Είναι αναγκαία η διασύνδεση με το μηχανογραφημένο σύστημα ERP και άλλα Συστήματα Πληροφορικής.

Λογιστική Ενότητα/ άξονες δράσης	Λογιστική Ωριμότητα %	Δείκτης Λογιστικής ωριμότητας	Μέγιστη Λογιστική Ωριμότητα	Διαθεσιμότητα Στοιχείων (Μέσος Δείκτης για τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης)
Έκθεση και Παρουσίαση οικονομικών καταστάσεων	-	-	12,00	Χαμηλή
Ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις	-	-	7,00	Χαμηλή
Στοιχεία Πάγιου Ενεργητικού	-	-	33,00	Χαμηλή
Στοιχεία Άυλου Ενεργητικού	-	-	2,00	Χαμηλή
Αποθέματα	50%	1,50	3,00	Μέτρια
Έσοδα	36%	4,00	11,00	Μέτρια
Δεδουλευμένα έξοδα και δαπάνες	28%	5,00	18,00	Χαμηλή/Μέτρια
Ωφελήματα Προσωπικού	20%	1,00	5,00	Μέτρια
Προβλέψεις	-	-	1,00	Μέτρια/Υψηλή
Χρηματοοικονομικά Εργαλεία	67%	2,00	3,00	Μέτρια/Υψηλή
<b>Σύνολο</b>	<b>14%</b>	<b>13,5</b>	<b>95,00</b>	<b>Χαμηλή/Μέτρια</b>

- Η συλλογή των δεδομένων και της πληροφόρησης:
  - ✓ Μπορεί να αρχίσει το συντομότερο δυνατόν, εφόσον επισημανθεί το χάσμα δεδομένων και της πληροφόρησης και καθοριστούν οι λύσεις για τις πηγές των δεδομένων και της πληροφόρησης.
  - ✓ Θα μπορεί να οργανωθεί σε φάσεις, μετά την αξιολόγηση των λογιστικών ενοτήτων η οποία θα διενεργηθεί από τις Ομάδες Εργασίας που θα διαμορφωθούν με βάση τους άξονες δράσης.
- Θα πρέπει να ολοκληρωθεί μέχρι:
  - ✓ 1 Ιανουαρίου 2020 για τον Αρχικό Ισολογισμό.
  - ✓ 31 Δεκεμβρίου 2020 για τις πρώτες μεταβατικές οικονομικές καταστάσεις στη βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων.
  - ✓ 31 Δεκεμβρίου 2021 για τις πρώτες πλήρεις οικονομικές καταστάσεις στη βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων.



## Μετάβαση – Αρχικό Στάδιο – Οδηγίες

- Αφού ολοκληρωθούν οι λεπτομερείς αναλύσεις, καθοριστούν οι λογιστικές πολιτικές, και καθοριστεί η μορφή των οικονομικών καταστάσεων/πακέτο Έκθεσης και Παρουσίασης οικονομικής πληροφόρησης σύμφωνα με τα IPSAS, θα ακολουθήσει η οργάνωση για την αρχική μετάβαση στη νέα λογιστική βάση.
- Θα πρέπει ετοιμαστούν και να αποσταλούν σαφείς οδηγίες στις εμπλεκόμενες κυβερνητικές οντότητες για να διασφαλιστεί τόσο η υψηλή ποιότητα όσο και η συνέπεια κατά την εφαρμογή των νέων λογιστικών κανόνων:
  - ✓ Ένα εγχειρίδιο λογιστικής θα παράσχει την αναγκαία καθοδήγηση σχετικά με τους λογιστικούς κανόνες που θα εφαρμοστούν (αναγνώριση, αποτίμηση, παρουσίαση και σημειώσεις στις οικονομικές καταστάσεις).
  - ✓ Ένα τυποποιημένο πακέτο Έκθεσης και Παρουσίασης της οικονομικής πληροφόρησης θα παρέχει τη μορφή με την οποία θα πρέπει να παρουσιάζεται η λογιστική πληροφόρηση.
  - ✓ Ένα εγχειρίδιο Έκθεσης και Παρουσίασης της οικονομικής πληροφόρησης θα παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν όταν ετοιμάζεται η Έκθεση σύμφωνα με τους νέους κανόνες.
  - ✓ Ειδικές κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με την ετοιμασία του Αρχικού Ισολογισμού στη βάση των IPSAS και των πρώτων (μεταβατικών) οικονομικών καταστάσεων στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων.
- Το εγχειρίδιο Λογιστικής και το εγχειρίδιο Έκθεσης και Παρουσίασης της οικονομικής πληροφόρησης μπορούν να συνδυαστούν σε ένα ενιαίο έγγραφο ως το εγχειρίδιο Λογιστικής, Έκθεσης και Παρουσίασης της οικονομικής πληροφόρησης.
- Γενικά, θα πρέπει να διοργανωθούν εκπαιδευτικά μαθήματα σε κεντρικό επίπεδο έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι αρχές της νέας λογιστικής βάσης έχουν γίνει πλήρως κατανοητές από τους εμπλεκόμενους/υπεύθυνους για την ετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων στη βάση των IPSAS.

Δημιουργία ενός **εγχειριδίου λογιστικής** το οποίο:

- θα είναι ολοκληρωμένο
- θα είναι εύκολα κατανοητό και φιλικό προς το χρήστη
- θα συνοδεύεται από πρακτικά παραδείγματα σχετικά με την κάθε οντότητα
- θα περιγράφει τις λογιστικές εγγραφές των πιο κοινών και πιο περίπλοκων συναλλαγών, παρέχοντας τη σχετική σύνδεση με το Σχέδιο Λογαριασμών

Δημιουργία ενός **τυποποιημένου πακέτου για την Έκθεση και την Παρουσίαση της οικονομικής πληροφόρησης**, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από όλες τις ενοποιημένες οντότητες:

- ειδικά σχεδιασμένο για τις ιδιαιτερότητες της κάθε οντότητας
- θα εναρμονίζει τη μορφή και το περιεχόμενο (π.χ. αναφορικά με τον όγκο και τη φύση των σημειώσεων στις οικονομικές καταστάσεις) της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης που θα υποβληθεί στην ομάδα ενοποίησης των οικονομικών καταστάσεων.

**Ανάγκη για εγχειρίδιο οικονομικής πληροφόρησης:**

- για καταγραφή και τεκμηρίωση της διαδικασίας (π.χ. χρονοδιάγραμμα για το κλείσιμο λογαριασμών στο τέλος του έτους) και για την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σχετικά με τον τρόπο συμπλήρωσης του πακέτου οικονομικής πληροφόρησης,
- θα είναι συμπληρωματικό του εγχειριδίου λογιστικής

## Μετάβαση – Αρχικό Στάδιο – Σταδιακή προσέγγιση

- Συστήνεται η εφαρμογή σε στάδια για απόκτηση γνώσεων μέσα από την απόκτηση εμπειρίας.
  - ✓ Ετοιμασία του Αρχικού Ισολογισμού (την 1/1/2020).
  - ✓ Στήριξη από την Κεντρική Ομάδα Έργου.
  - ✓ Γνώσεις και μαθήματα που αποκτώνται από τα Υπουργεία και άλλες οντότητες του δημοσίου.
  - ✓ Ετοιμασία των πρώτων (μεταβατικών) οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα IPSAS (πακέτο οικονομικής πληροφόρησης IPSAS), περιλαμβανομένων των σημειώσεων στις οικονομικές καταστάσεις (στις 31/12/2020 ή στις 31/12/2020 + 2021).
- Μπορεί να υιοθετηθεί, επίσης, ακόμη μία εναλλακτική σταδιακή προσέγγιση.
  - ✓ Επανάληψη σε δεύτερο στάδιο της εμπειρίας που θα αποκτηθεί σε άλλες οντότητες της κεντρικής κυβέρνησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ετοιμασία – εάν κριθεί αναγκαίο – των πρώτων ενιαίων οικονομικών καταστάσεων για ολόκληρο το δημόσιο τομέα (Whole of the Government Accounts - WGA).

## Ενσωμάτωση – Γενικά

Ο σχεδιασμός της φάσης για την ενσωμάτωση των λογιστικών πολιτικών, κανόνων και διαδικασιών γίνεται με τρόπο ώστε να δοθεί η ευκαιρία στην κεντρική κυβέρνηση να έχει **ομαλή μετάβαση σε μια νέα «καθημερινή εργασία / εργασία ρουτίνας»**, χρησιμοποιώντας με άνεση και εγκυρότητα τη νέα λογιστική βάση. Η ενσωμάτωση της αλλαγής περιλαμβάνει συνεχή εκπαίδευση σε θέματα IPSAS σε όλη τη δημόσια υπηρεσία, την οριστικοποίηση του εγχειριδίου λογιστικής και του Σχεδίου Λογαριασμών, την ολοκλήρωση του σχεδιασμού, της κατασκευής και της δοκιμής των συστημάτων (μηχανογραφημένων και άλλων), το σχεδιασμό και τη σταδιακή αλλαγή σε νέες εργασιακές μεθόδους και διαδικασίες, περιλαμβανομένου του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνου, καθώς επίσης και των ενδεχόμενων αλλαγών στις διαδικασίες του προϋπολογισμού.

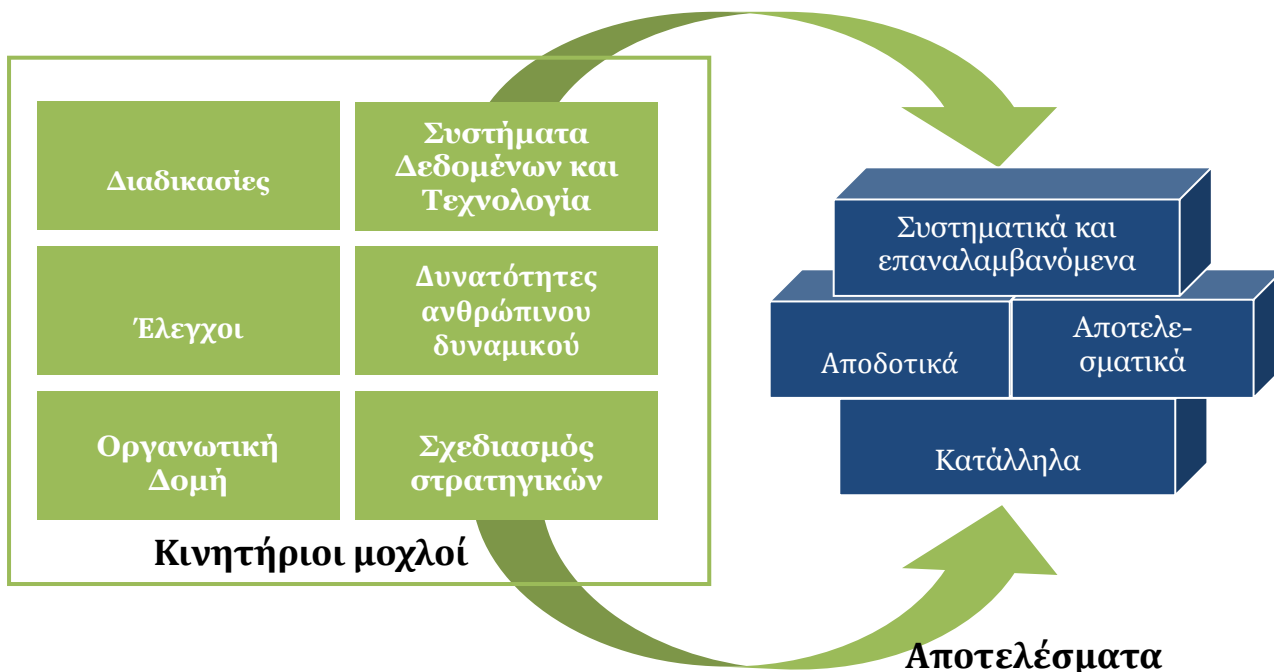
Σε πρακτικό επίπεδο, ανάλογα με τις ανάγκες και τους χρονικούς περιορισμούς του Έργου, μέρος της εργασίας που αφορά τη Φάση 2 (μετάβαση) και τη Φάση 3 (ενσωμάτωση), μπορεί να διεξαχθεί ταυτόχρονα.

Αφού ολοκληρωθεί η μετάβαση, **θα ενσωματωθούν τα λογιστικά πρότυπα IPSAS σε όλο το εύρος του δημοσίου τομέα, με τροποποιημένα συστήματα, επικαιροποιημένους ελέγχους και με καταγραφή διαδικασιών, καθώς επίσης και με πλήρως εκπαιδευμένο προσωπικό.**

**Στόχος:** η μετατροπή της αρχικής μετάβασης σε συστηματική χρηματοοικονομική πληροφόρηση· από μεμονωμένη σε συστηματική.

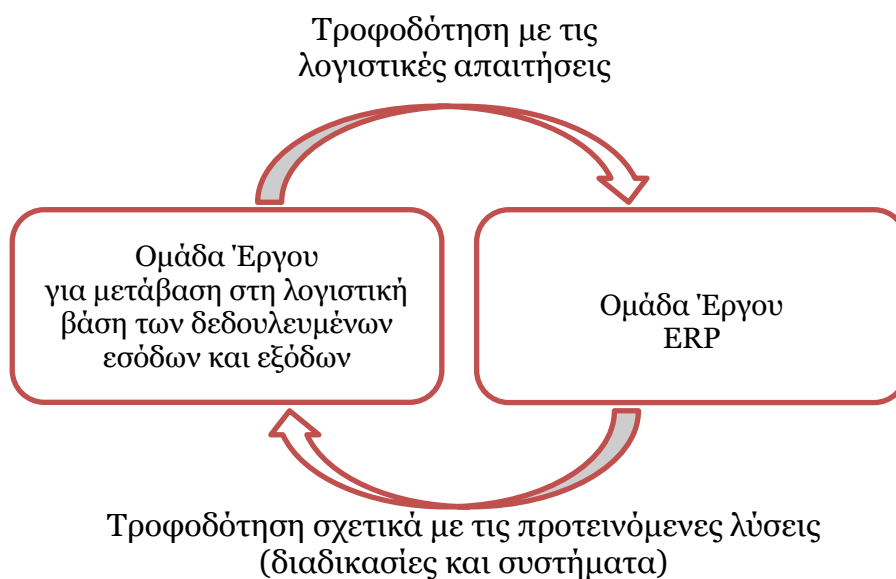


Απαιτείται επίσης αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης της εργασίας, ο οποίος θα πρέπει να είναι σχεδιασμένος με τέτοιο τρόπο για να τηρηθούν οι άμεσες προθεσμίες για πληροφόρηση, ώστε να υπάρχουν πιο συστηματικές, αποδοτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες.



### Ενσωμάτωση - Διαδικασίες και Συστήματα

- Οι διαδικασίες και τα συστήματα θα πρέπει να είναι έτοιμα για την παραγωγή των αναγκαίων δεδομένων και πληροφόρησης.
  - ✓ Για την ετοιμασία του Αρχικού Ισολογισμού – μέχρι την 1 Ιανουαρίου 2020.
  - ✓ Για την ετοιμασία των πρώτων μεταβατικών οικονομικών καταστάσεων στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων – μέχρι την 31 Δεκεμβρίου 2020.
  - ✓ Για την ετοιμασία των πρώτων οικονομικών καταστάσεων στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων, τόσο σε επίπεδο οντότητας όσο και σε ενοποιημένο επίπεδο – μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2021.
  - ✓ Σε επαναλαμβανόμενη βάση για το μέλλον.
- Απαιτείται άρτιος συντονισμός με το Έργο για εγκατάσταση νέου μηχανογραφημένου συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP)



## Ενσωμάτωση - Εκπαίδευση

Θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα πλήρες **πρόγραμμα εκπαίδευσης/επικοινωνίας** ώστε να διασφαλιστεί η κατάλληλη **μεταφορά γνώσεων** σε όλους εκείνους οι οποίοι ενδιαφέρονται για τη μετάβαση στη νέα λογιστική βάση, ακολουθώντας τα IPSAS.

### Εμπλεκόμενες Ομάδες

- Η Κεντρική Ομάδα Έργου – επαγγελματίες οι οποίοι θα συμμετέχουν ενεργά στη μετάβαση στα IPSAS.
- Τα άτομα τα οποία χρησιμοποιούν καθημερινά τους λογαριασμούς που σχετίζονται με δεδουλευμένα έσοδα και έξοδα.
- Άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς:
  - ✓ Πολιτικοί και υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη /αξιωματούχοι του δημοσίου.
  - ✓ Ελεγκτές.
  - ✓ Χορηγοί και επενδυτές.
  - ✓ Πολίτες.

### Μέθοδοι εκπαίδευσης

- «Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας» μέσα από καθήκοντα τα οποία θα εκτελούνται από τις διαφορετικές ομάδες εργασίας. Αυτό είναι το πιο σημαντικό κομμάτι της μεταφοράς γνώσεων· η Κεντρική Ομάδα Έργου θα προσδίδει πρόσθετη αξία με το να μοιράζεται προοδευτικά τις εμπειρίες της και προτείνοντας πρακτικές λύσεις για συγκεκριμένα προβλήματα.
- Οργανωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης:
  - ✓ Εκπαιδευτικά μαθήματα ενημέρωσης ή εκπαιδευτικά μαθήματα που θα αναφέρονται σε συγκεκριμένα θέματα ή ανάγκες (τεχνικά θέματα ή θέματα διαχείρισης Έργου ή λειτουργικά θέματα).
  - ✓ Απευθύνεται προς μια συγκεκριμένη ομάδα επαγγελματιών ή σε ευρύτερο ακροατήριο.
  - ✓ Αναζήτηση συνεργειών/ αλληλεπιδράσεων με το έργο υλοποίησης του ERP.

### Ενσωμάτωση – Εκπαίδευση και επικοινωνία

- Ένα Πρόγραμμα πιστοποίησης και εκμάθησης μέσω διαδικτύου (e-learning) σχετικά με τα IPSAS μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο συμπληρωματικό εργαλείο για τη διασφάλιση της συνοχής των γνώσεων και των δεξιοτήτων σε όλο το εύρος του δημοσίου τομέα.
- Καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα επικοινωνίας προς τους διάφορους εμπλεκόμενους φορείς. Διαφορετικές μορφές επικοινωνίας για διαφορετικά ακροατήρια.

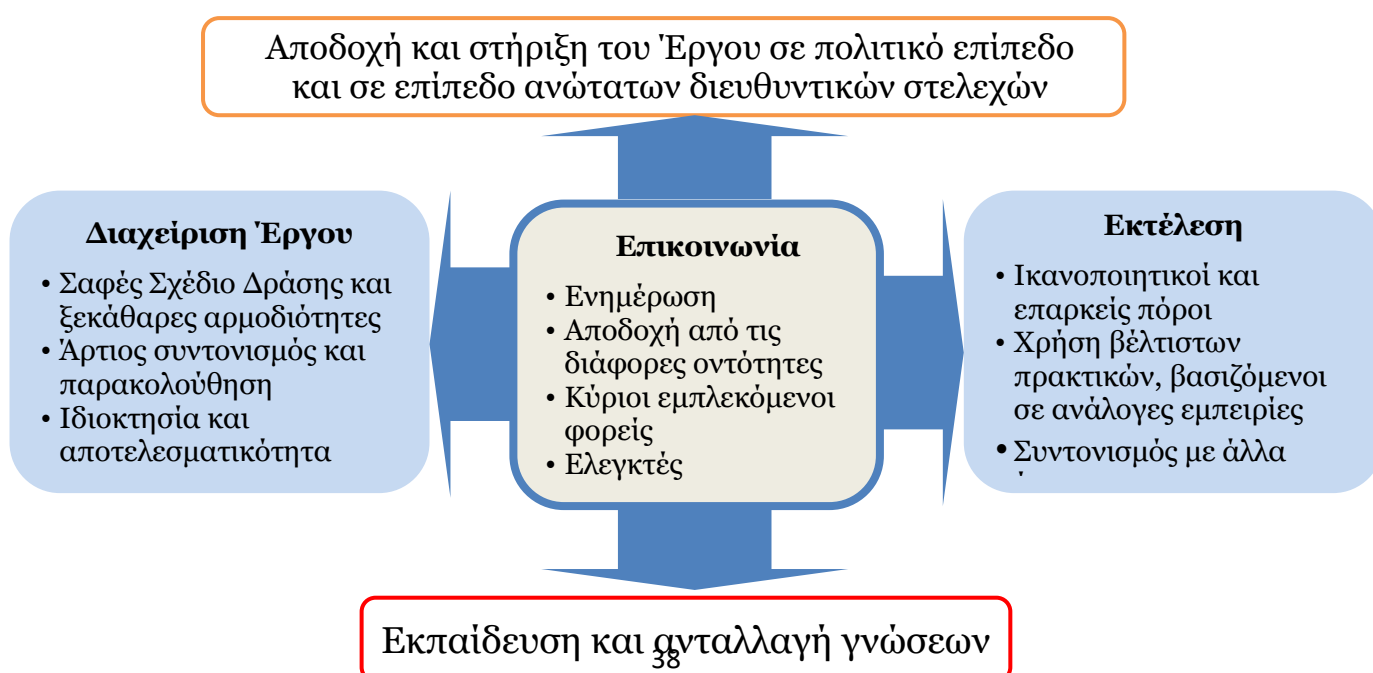
## Κίνδυνοι και Κυριότεροι Παράγοντες Επιτυχίας

Πιο κάτω παρατίθενται οι βασικότεροι κίνδυνοι οι οποίοι μπορεί να προκύψουν και οι οποίοι συνδέονται με τη μετάβαση από τη λογιστική βάση των πραγματικών εισπράξεων και πληρωμών στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων, καθώς επίσης και τα βασικά αναγκαία στοιχεία και τα προτεινόμενα μέτρα για την άμβλυνση εκείνων των κινδύνων (κυριότεροι παράγοντες επιτυχίας).

### Κίνδυνοι

1. Έλλιπης στήριξη από μέρους των ανώτερων διευθυντικών στελεχών. Έλλειψη ενδιαφέροντος και καθοδήγησης από τη Διεύθυνση.
2. Έλλειψη διαθέσιμων πόρων οι οποίοι θα διατεθούν αποκλειστικά για τη εκτέλεση του Έργου και έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού για να διεκπεραιώσει την εργασία.
3. Έλλειψη εμπειρογνωμοσύνης σε λογιστικά θέματα / γνώσεις του προσωπικού.
4. Άρνηση για αλλαγή, έλλειψη βούλησης των Λογιστικών και μη-Λογιστικών Λειτουργιών να εφαρμόσουν νέους τρόπους εργασίας.
5. Κίνδυνος να θεωρηθεί το Έργο απλά και μόνο ως μια αλλαγή στη λογιστική βάση και να μην θεωρηθεί ως ένα Έργο με πολυδιάστατες πτυχές.
6. Απουσία συντονισμού με το έργο ERP.
7. Θεωρητική προσέγγιση η οποία δεν μεταφράζεται σε πρακτικές λύσεις.
8. Έλλειψη ποιοτικής πληροφόρησης και δεδομένων των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί.
9. Κίνδυνος μη επίτευξης του στόχου εντός των χρονοδιαγραμμάτων.
10. Έκδοση γνώμης με επιφύλαξη από τον ελεγκτή για τις οικονομικές καταστάσεις που θα ετοιμαστούν.

### Κυριότεροι Παράγοντες Επιτυχίας



## Επόμενα Βήματα

### Γενικά

Αντλώντας από τη συνεισφορά των συμμετεχόντων στο Εργαστήριο Ανταλλαγής Γνώσεων, καθώς επίσης και από τις εσωτερικές συζητήσεις στο Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, έχουν εντοπιστεί **οι πιο σημαντικοί παράγοντες** οι οποίοι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν κατάλληλα ώστε **να επιτευχθεί η ολοκλήρωση του Έργου της μετάβασης στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων**, οι οποίοι παρατίθενται πιο κάτω:

1. Διάθεση πόρων για το Έργο.
2. Εκπαίδευση, ανάγκη για εξειδικευμένη καθοδήγηση και χρήση βέλτιστων πρακτικών.
3. Συντονισμός με το Έργο ERP.
4. Διαχείριση της αλλαγής.

Η αποδοχή και η στήριξη του Έργου τόσο σε πολιτικό όσο και επίπεδο ανώτερων διευθυντικών στελεχών, η ισχυρή διακυβέρνηση του Έργου, και η αποτελεσματική διαχείριση του Έργου είναι τα άλλα ζωτικής σημασίας συστατικά στοιχεία τα οποία είναι αναγκαία για να οδηγηθεί το Έργο σε επιτυχή ολοκλήρωση.

Πιο κάτω παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι κύριες συστάσεις για κάθε έναν από αυτούς τους βασικούς παράγοντες.

### Καθοδήγηση Έργου

Με σκοπό την επίτευξη των στόχων του έργου, η στήριξη των ανώτατων διευθυντικών στελεχών είναι ζωτικής σημασίας, ειδικά σε σχέση με την προσβασιμότητα των κύριων Λογιστικών Λειτουργιών στη συλλογή δεδομένων.

Το Έργο θα πρέπει να **υιοθετηθεί από την ανώτατη κυβερνητική αρχή**. Οι στόχοι του Έργου θα πρέπει να εγκριθούν από το Υπουργικό Συμβούλιο και ο **Υπουργός Οικονομικών** θα μπορεί να ενεργεί ως ο πολιτικός προϊστάμενος για την υλοποίηση του Έργου, φέροντας και την ευθύνη της επιτυχίας του Έργου έναντι του Υπουργικού Συμβουλίου.

Σε πρακτικό επίπεδο, η Γενική Λογίστρια της Δημοκρατίας θα υποβάλλει Εκθέσεις Προόδου προς τον Υπουργό Οικονομικών, σε τακτά χρονικά διαστήματα, αναφορικά με την πρόοδο που θα επιτυγχάνεται σε σχέση με τους στόχους του Έργου.

### Διακυβέρνηση Έργου

Το **Τεχνικό Συμβούλιο Επίβλεψης Έργου** (το «Τεχνικό Συμβούλιο») θα είναι υπεύθυνο για να διασφαλίζει την εκπλήρωση των στόχων του Έργου. Το Τεχνικό Συμβούλιο θα πρέπει να απαρτίζεται από τη Γενική Λογίστρια της Δημοκρατίας, η οποία θα εκτελεί καθήκοντα Προέδρου, και άλλους κύριους φορείς οι οποίοι εμπλέκονται στο έργο για να διασφαλίζουν ότι, οι βασικές πολιτικές και άλλες επιλογές συζητούνται με διαφάνεια και ότι τηρούνται οι βασικές αποφάσεις. Ο Υπεύθυνος Συντονιστής του Έργου θα συμμετέχει στις Συνεδρίες του Τεχνικού Συμβουλίου, ενημερώνοντας το για την πρόοδο των εργασιών, καθώς και για τα τυχόν προβλήματα που δυνατόν να προκύπτουν. Επίσης, άλλοι αρμόδιοι φορείς δυνατόν να καλούνται να συμμετέχουν σε ειδικές - ad hoc - περιπτώσεις, εκεί όπου κρίνεται απαραίτητο.

Ο ρόλος του **Υπεύθυνου Συντονιστή του Έργου** είναι αναμφίβολα ουσιώδης για την επιτυχία του Έργου και περιγράφεται πιο αναλυτικά στην επόμενη σελίδα.

Οι αναλύσεις θα οργανώνονται γύρω από **άξονες δράσης/ ομάδες εργασίας** που θα αντιπροσωπεύουν κάθε μία από τις βασικές λογιστικές ενότητες των οικονομικών καταστάσεων (ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός, έσοδα, κ.λπ.). Θα διοριστεί υπεύθυνος για τον κάθε ένα από τους άξονες δράσης, ο οποίος θα είναι ένας από τους ειδικούς σε θέματα IPSAS που απαρτίζουν την **Κεντρική Ομάδα του Έργου**. Αυτός

θα έχει την ευθύνη της διεξαγωγής των αναλύσεων, θα συντονίζεται με τους συμμετέχοντες στους υπόλοιπους άξονες δράσης και θα καταλήγει σε συμπεράσματα για τον υπό εξέταση άξονα δράσης. Ο Υπεύθυνος Συντονιστής Έργου και οι ειδικοί σε θέματα IPSAS θα αποτελούν την Κεντρική Ομάδα Έργου.

Ο πίνακας πιο κάτω παρουσιάζει μια γενική εικόνα της διακυβέρνησης του Έργου.

Ποιος	Επικεφαλής	Άλλοι φορείς	Ρόλος
<b>Καθοδηγητική Επιτροπή</b>	Γενική Λογίστρια της Δημοκρατίας	Γενικοί Διευθυντές μερικών από τα Υπουργεία, ΓΔ ΕΠΣΑ, Έφορος Φορολογίας, Διευθυντής Στατιστικής Υπηρεσίας, Διευθυντής Προϋπολογισμού	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εξετάζει και παρακολουθεί την πρόοδο του Έργου</li> <li>- Ενημερώνεται για τα προβλήματα που δυνατόν να προκύπτουν και παρέχει εισηγήσεις για αντιμετώπιση τους</li> <li>- Ενημερώνεται, ευαισθητοποιεί και παρέχει οδηγίες σε όλα τα αρμόδια Υπουργεία / Τμήματα / Υπηρεσίες της κεντρικής και της γενικής κυβέρνησης, για τα θέματα που εμπíπτουν στην αρμοδιότητά τους και τα οποία σχετίζονται με την υλοποίηση του Έργου</li> </ul>
<b>Τεχνικό Συμβούλιο Επίβλεψης Έργου</b>	Γενική Λογίστρια της Δημοκρατίας	Υπεύθυνος Συντονιστής Έργου, άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Καθορίζει στόχους οι οποίοι συνάδουν με τους ευρύτερους στόχους του Έργου</li> <li>- Συντονίζει την πρόοδο</li> <li>- Λαμβάνει τις κύριες αποφάσεις / επιλύει διαφορές</li> </ul>
<b>Κεντρική Ομάδα Έργου</b>	Υπεύθυνος Συντονιστής Έργου	<p>Κεντρική Ομάδα καθορισμού λογιστικών πολιτικών (5 Λειτουργοί πλήρους απασχόλησης)</p> <p>Λειτουργοί σύνδεσμοι με τα άτομα της ομάδας έργου ERP (2 Λειτουργοί πλήρους απασχόλησης)</p>	<p><i>Ρόλος του Υπεύθυνου Συντονιστή Έργου</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Συντονίζει την πρόοδο των εργασιών</li> <li>- Επισημαίνει προβλήματα και συμβάλλει στην επίλυσή τους</li> <li>- Μεγιστοποιεί την επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων</li> </ul> <p><i>Σε τεχνικό επίπεδο</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Παρέχει συμβουλές / επιλύει τεχνικά προβλήματα</li> <li>- Αξιολογεί και επικυρώνει τις συστάσεις των ομάδων εργασίας</li> </ul>
<b>Ομάδες εργασίας ανά λογιστική ενότητα/ άξονες δράσης</b>	Υπεύθυνοι Λειτουργοί με πλήρη απασχόληση	Επιλεγμένοι συμμετέχοντες	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Λεπτομερείς αναλύσεις και συμπεράσματα των αναλύσεων από τους άξονες δράσης / συστάσεις για την μελλοντική πορεία</li> </ul>



## Διαχείριση Έργου

Ο ρόλος του Υπεύθυνου Συντονιστή του Έργου είναι **σημαντικός** για την επιτυχία του Έργου. Είναι αναγκαία μια δυναμική και αποτελεσματική διαχείριση του Έργου για να διατηρηθεί ο έλεγχος της διαδικασίας μετάβασης στη νέα λογιστική βάση και να αποδώσει καρπούς. Η τήρηση ενός καθορισμένου προγράμματος, μιας άρτιας δομημένης οργάνωσης των εργασιών καθώς και μιας δοκιμασμένης προσέγγισης στη διαχείριση του Έργου, συμβάλλουν τα μέγιστα στη συνολική επιτυχία του Έργου.

Ο Υπεύθυνος Συντονιστής θα έχει ρόλο τόσο ως υπεύθυνος διαχείρισης του Έργου όσο και ως και τεχνοκράτης.

Για ένα αποτελεσματικό συντονισμό, είναι σημαντικό ο Υπεύθυνος Συντονιστής του Έργου να έχει τακτική επικοινωνία με τους άλλους βασικούς εμπλεκόμενους στο Έργο, ώστε να διασφαλίζεται η εξέταση όλων των πτυχών κατά τη διενέργεια των αναλύσεων, για να διασφαλίζεται ότι οι σημαντικές αποφάσεις γίνονται αποδεκτές από αυτούς.

Ο Υπεύθυνος Συντονιστής επιφορτίζεται, επίσης, με το ρόλο της διασφάλισης της ποιότητας του Έργου. Θα έχει τη δυνατότητα να υποβάλλει σχόλια και παρατηρήσεις στα συμπεράσματα που θα καταλήγουν οι ομάδες εργασίας/άξονες δράσης, καθώς επίσης και την ευθύνη να διασφαλίζει ότι αυτά επικυρώνονται από την Κεντρική Ομάδα Έργου, πριν την υποβολή τους στο Τεχνικό Συμβούλιο Επίβλεψης Έργου για έγκριση.

Στον Υπεύθυνο Συντονιστή θα πρέπει να εκχωρηθούν επαρκείς εξουσίες έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απαιτεί ο ρόλος του.

## Κατανομή Πόρων

### *Εσωτερικοί πόροι*

Επιπρόσθετα από τον Υπεύθυνο Συντονιστή Έργου, υπολογίζεται ότι 5 Λειτουργοί πλήρους απασχόλησης με τα ακόλουθα προσόντα / δεξιότητες θα πρέπει να αποσπαστούν στην **Κεντρική Ομάδα Έργου**:

- Γνώση λογιστικής. Θα μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη σχετικά με τα IPSAS μέσα από την αρχική εκπαίδευση και στη συνέχεια με την πρόοδο του Έργου.
- Δεξιότητες σε θέματα διαχείρισης Έργου και σε θέματα επικοινωνίας, τα οποία διασφαλίζουν αποτελεσματική και ομαλή συνεργασία με όλους όσους εμπλέκονται στο Έργο.
- Γνώση των λειτουργιών και της οργάνωσης του δημόσιου τομέα.

Πιο κάτω παρατίθενται παραδείγματα εργασιών τα οποία θα μπορούσαν να ανατεθούν σε ειδικούς εμπειρογνώμονες σε θέματα IPSAS.

- Συντονισμός, επίβλεψη και καθοδήγηση της εργασίας των ομάδων εργασίας / αξόνων δράσης, παροχή κινήτρων και συνεργασία με τους συμμετέχοντες στους άξονες δράσης στη διεξαγωγή αναλύσεων ώστε να καταλήξουν σε συμπεράσματα / λύσεις / αποφάσεις για τη μελλοντική πορεία.
- Διεξαγωγή αναλύσεων σε θέματα Λογιστικών Αρχών που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του κάθε ενός από τους άξονες δράσης: αξιολόγηση λογιστικών ενοτήτων, καθορισμός των νέων λογιστικών πολιτικών, της νέας μορφής των οικονομικών καταστάσεων, το νέο Σχέδιο Λογαριασμών, καθορισμός των απαιτήσεων των IPSAS, αναγνώριση του μεγέθους του χάσματος δεδομένων και της πληροφόρησης και παροχή βοήθειας για την εξεύρεση λύσεων για τη συλλογή τους.
- Ετοιμασία λεπτομερών λογιστικών οδηγιών / εγχειριδίου λογιστικής.
- Παροχή βοήθειας στην ετοιμασία των οδηγιών για τη συλλογή δεδομένων και πληροφόρησης και στην παρακολούθηση της διαδικασίας συλλογής τους.

- Για τα μέλη της Κεντρικής Ομάδας Έργου, η αξιολόγηση των αναλύσεων και συμπερασμάτων των ομάδων εργασίας / αξόνων δράσης πριν από την υποβολή και έγκρισή τους από το Τεχνικό Συμβούλιο Επίβλεψης Έργου.
- Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εργαστηρίων σε θέματα IPSAS.
- Συμμετοχή στην επαναξιολόγηση της υφιστάμενης ροής των εργασιών/μεθόδων (κατάσταση «Ως Έχει»), συνεισφορά αναφορικά με τις λογιστικές απαιτήσεις που θα δίνονται στην ομάδα έργου του ERP και αξιολόγηση της συμμόρφωσης με τα IPSAS στη βάση του σχεδιασμού των προτεινόμενων διαδικασιών (κατάσταση «Προς Υλοποίηση»).
- Παροχή ad hoc βοήθειας σε ειδικές περιπτώσεις για την ετοιμασία του Αρχικού Ισολογισμού με βάση τα IPSAS και των πρώτων οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα IPSAS.

Μετά την ολοκλήρωση του Έργου, μέρος της Κεντρικής Ομάδας Έργου θα πρέπει να αποτελέσει το κέντρο παροχής τεχνογνωσίας σε θέματα IPSAS ώστε να παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες σε συνεχή βάση προς τα Υπουργεία και άλλους εμπλεκόμενους φορείς. Τα υπόλοιπα μέλη της Κεντρικής Ομάδας Έργου θα μπορούν να αναλάβουν άλλα καθήκοντα και να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τις οποίες έχουν αποκτήσει για να προσθέσουν αξία στα νέα τους καθήκοντα.

Όταν προκύψει ανάγκη για εμπειρογνωμοσύνη η οποία δεν είναι διαθέσιμη στο δημόσιο τομέα (π.χ. αναλογιστικές υπηρεσίες, κ.λπ.) θα πρέπει να ληφθεί απόφαση κατά πόσο είναι καλύτερα να αναπτυχθεί εσωτερικά ή κατά πόσο θα πρέπει, αυτή η εμπειρογνωμοσύνη, να εξασφαλιστεί από τον ιδιωτικό τομέα.

Θα πρέπει επίσης να διατεθούν οι αναγκαίοι πόροι προς την ομάδα έργου του ERP για να διασφαλιστεί ότι λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες για την εφαρμογή των IPSAS τόσο με την υλοποίηση του νέου μηχανογραφημένου συστήματος, όσο και κατά τον επανασχεδιασμό των λογιστικών διαδικασιών. Ως πρώτο βήμα, θα πρέπει να τοποθετηθεί προσωπικό που να αντιστοιχεί σε **2 Λειτουργούς πλήρους απασχόλησης** για τα συγκεκριμένα καθήκοντα, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να επαναξιολογηθεί η ανάγκη για αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών από ειδικούς εμπειρογνώμονες σε θέματα αναδιοργάνωσης, κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του Έργου. Οι εν λόγω εμπειρογνώμονες σε θέματα αναδιοργάνωσης θα έχουν συνεχείς διαβουλεύσεις με τη Κεντρική Ομάδα Έργου ώστε να διασφαλίζεται ότι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δύο Έργων τυγχάνουν της καλύτερης δυνατής διαχείρισης.

Εντός των Υπουργείων, θα πρέπει να διατεθούν πόροι οι οποίοι θα συνεισφέρουν στο Έργο ανάλογα με τις ανάγκες. Αυτό θα πρέπει να αποτελέσει θέμα προτεραιότητας. Ουσιαστική θα είναι, επίσης, η δέσμευση εκ μέρους της Κυβέρνησης και ανωτέρων διευθυντικών στελεχών για την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων, καθώς επίσης και για την προώθηση της αποδοχής του Έργου.

Η διαθεσιμότητα των εσωτερικών πόρων είναι δυνατόν να επηρεαστεί από τον καθημερινό φόρτο εργασίας και τα άλλα έργα τα οποία βρίσκονται σε παράλληλη εξέλιξη (ERP, επισκόπηση / αξιολόγηση διαδικασιών). Θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο μιας ολιστικής προσέγγισης αναφορικά με τον προγραμματισμό των πόρων εντός των Υπουργείων.

Ο Πίνακας στη σελίδα 32 παρουσιάζει, ανάλογα με την κάθε ομάδα εργασίας / άξονα δράσης / λογιστική ενότητα, τόσο μια ένδειξη των συνολικών προσπαθειών που θα πρέπει να καταβληθούν για το Έργο (στη στήλη 'Μέγιστος δείκτης Λογιστικής Ωριμότητας' που ισχύει για τον άξονα δράσης / λογιστική ενότητα υπό εξέταση από σύνολο 100 μονάδων), όσο και μια αξιολόγηση της διαθεσιμότητας των δεδομένων και της πληροφόρησης τα οποία είναι αναγκαία για να επιτευχθεί η μετάβαση στη νέα λογιστική βάση. Θα πρέπει να διατεθούν επιπρόσθετοι πόροι στους άξονες δράσης οι οποίοι απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια και για τους οποίους η διαθεσιμότητα των πόρων έχει κριθεί ως χαμηλή.

Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει μία γενική αξιολόγηση των αναγκών για τους πόρους ανά ομάδα εργασίας / άξονα δράσης / λογιστική ενότητα.

<b>Επίπεδο Αναγκών σε πόρους</b>	<b>Άξονες δράσης / λογιστικές ενότητες</b>
<b>ΥΨΗΛΟ</b>	Ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός (στοιχεία πάγιου ενεργητικού), Έκθεση και Παρουσίαση οικονομικής πληροφόρησης, Ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, Δαπάνες από συναλλαγές με υποχρέωση ανταπόδοσης, Έσοδα
<b>ΜΕΤΡΙΟ</b>	Δαπάνες από συναλλαγές χωρίς υποχρέωση ανταπόδοσης από το συναλλασσόμενο μέρος, Ωφελήματα Προσωπικού, Αποθέματα, Στοιχεία Άυλου Ενεργητικού
<b>ΧΑΜΗΛΟ</b>	Χρηματοοικονομικά Εργαλεία, Προβλέψεις

Η αξιολόγηση των πόρων για ολόκληρη την κεντρική κυβέρνηση απεικονίζεται πιο πάνω ανά άξονα δράσης / λογιστική ενότητα, αλλά όχι ανά Υπουργείο. Οι προσπάθειες ορισμένων από τους άξονες δράσης μπορούν να επικεντρωθούν σε ένα αριθμό Υπουργείων και ως εκ τούτου να παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο φόρτου εργασίας για αυτά τα Υπουργεία, ακόμη και εάν η αξιολόγηση των πόρων για τον κυβερνητικό τομέα ως σύνολο είναι χαμηλή. Η προτεινόμενη συμμετοχή του κάθε Υπουργείου στους άξονες δράσης παρουσιάζεται στις σελίδες 15, 16 και 23.

#### *Εξωτερικοί πόροι*

Βλέπε «Εκπαίδευση, ανάγκη για εξειδικευμένη καθοδήγηση και βέλτιστες πρακτικές» πιο κάτω.

#### *Εκτίμηση κόστους*

Με αναφορά στα συμπεράσματα της μελέτης για τα IPSAS η οποία διεξήχθη από την PwC Βελγίου για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η αλλαγή / τροποποίηση των μηχανογραφημένων συστημάτων, αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο μέρος του εκτιμώμενου κόστους του Έργου, για τις κυβερνήσεις των οποίων ο δείκτης ωριμότητας είναι χαμηλός (π.χ. οι οποίες χρησιμοποιούν τη μέθοδο των πραγματικών εισπράξεων και πληρωμών ή τροποποιημένη λογιστική σε ταμειακή βάση) και οι οποίες προχωρούν στη μετάβαση στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων.

Ωστόσο, ακόμη και τα έξοδα τα οποία δεν σχετίζονται με την αλλαγή των μηχανογραφημένων συστημάτων, δεν είναι αμελητέα. Τα έξοδα τα οποία δεν αφορούν σε αλλαγές των μηχανογραφημένων συστημάτων, και τα οποία αναφέρονται στη μελέτη για τα IPSAS, κυμαίνονται μεταξύ 11% και 65% του συνολικού κόστους της αλλαγής των μηχανογραφημένων συστημάτων.

### **Εκπαίδευση, Εξειδικευμένη Καθοδήγηση και Βέλτιστες Πρακτικές**

Στη σελίδα 37 της παρούσας Έκθεσης παρατίθενται προκαταρκτικοί προβληματισμοί σε σχέση με την απαιτούμενη εκπαίδευση του προσωπικού, για σκοπούς υλοποίησης του Έργου.

Κρίνεται απαραίτητη η αγορά υπηρεσιών ειδικών εμπειρογνομόνων με την αναγκαία τεχνογνωσία, δεξιότητες και εμπειρία σε θέματα IPSAS και σε θέματα μετάβασης στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων, οι οποίοι θα προσφέρουν υποστηρικτικές υπηρεσίες προς το Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας στις πιο σημαντικές του εργασίες. Θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν συμβουλές στην Κυβέρνηση σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές υλοποίησης και να αποκωδικοποιήσουν τη θεωρία των κανόνων των IPSAS προς μια πρακτική κατεύθυνση υλοποίησης.

Θα πρέπει να επιδειχθεί πνεύμα συνεργασίας μεταξύ του συμβούλου και του Γενικού Λογιστηρίου της Δημοκρατίας με σκοπό να διασφαλιστεί ότι οι προτεινόμενες λύσεις που θα υιοθετηθούν είναι οι κατάλληλες, εφόσον θα λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες της κεντρικής κυβέρνησης.

Η προσοχή θα πρέπει να εστιαστεί στη **μεταφορά γνώσεων** προς την Κεντρική Ομάδα Έργου και στο άλλο προσωπικό που θα έχει άμεση σχέση με το Έργο.

Κρίνεται, επίσης, αναγκαία, εξωτερική στήριξη, η οποία αναμένεται να προσθέσει μέγιστη αξία στο Έργο, όπως αναφέρεται πιο κάτω:

- Στα πρώτα στάδια του Έργου, για να δοθεί η σωστή κατεύθυνση: αρχικά η εκπαίδευση, η βοήθεια που θα ληφθεί από την αξιολόγηση της κάθε λογιστικής ενότητας για την ανάπτυξη ρεαλιστικών λύσεων / οδηγιών για την ετοιμασία του Αρχικού Ισολογισμού / των πρώτων οικονομικών καταστάσεων.
- Ad hoc βοήθεια (κατά περίπτωση) καθ' όλη τη διάρκεια του Έργου: στήριξη / συμβουλευτικές υπηρεσίες στο Τεχνικό Συμβούλιο Επίβλεψης Έργου και στον Υπεύθυνο Συντονιστή, παροχή βοήθειας για την ετοιμασία ή/και την επισκόπηση του Αρχικού Ισολογισμού και των πρώτων (μεταβατικών) οικονομικών καταστάσεων στη βάση των IPSAS, κ.λπ.

Οι βέλτιστες πρακτικές μετάβασης στη νέα λογιστική βάση περιλαμβάνουν, επίσης, την επικέντρωση, κατά πρώτο λόγο, στις σημαντικές συναλλαγές και στα στοιχεία του Ισολογισμού (θα πρέπει να ληφθεί υπόψη **το ύψος των αναφερόμενων ποσών**), ενώ θα πρέπει να αποφευχθεί η παγίδα των εξαιρέσεων ή του σχεδιασμού συγκεκριμένων - εκτός προδιαγραφών - λύσεων, ακόμη κι αν αυτό αποτελεί αίτημα συγκεκριμένων τμημάτων (που πιθανόν να οφείλονται σε αντίδραση στην αλλαγή), όταν αυτές δεν είναι απόλυτα αναγκαίες. Θα πρέπει να αναπτυχθούν, **στο βαθμό που είναι δυνατό, εναρμονισμένες και τυποποιημένες διαδικασίες** για να επιτευχθεί μεγαλύτερη συνοχή και αποτελεσματικότητα, οι οποίες θα έχουν αντίκτυπο στη διατήρηση του χαμηλότερου δυνατού κόστους, τόσο για τη μετάβαση στη νέα λογιστική βάση όσο και στο μελλοντικό λειτουργικό κόστος. Επιπρόσθετα, οι διαδικασίες αυτές αναμένεται ότι θα βοηθήσουν στην ενδεχόμενη ικανότητα εφαρμογής συγκριτικών αναλύσεων.

Οι ελεγκτές από τη δική τους πλευρά μπορούν να έχουν χρήσιμη, ανεξάρτητη και ενεργή συμβολή, τόσο κατά το σχεδιασμό των νέων λογιστικών κανόνων όσο και στη συνέχεια κατά την υλοποίησή τους, ενώ παράλληλα θα μπορούν να προωθούν διαρκείς βελτιώσεις στην ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων. Μια ανεξάρτητη έκθεση ελεγκτών η οποία βασίζεται σε αναγνωρισμένα πρότυπα ελέγχου και η οποία γνωστοποιείται στο κοινό, αυξάνει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων του κράτους, και συνδράμει στη λογοδοσία και στη διαφάνεια.

## **Συντονισμός με το έργο ERP**

Έχει ήδη υπογραμμιστεί σ' αυτήν την έκθεση η ανάγκη για ένα, καλά οργανωμένο, συντονισμό με το έργο ERP στις σελίδες 21 και 36. Η ομάδα η οποία θα χειρίζεται τα θέματα της λογιστικής βάσης των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων θα πρέπει να παρέχει τα δεδομένα/πληροφορίες που είναι αναγκαία, ώστε να μπορέσει η ομάδα του ERP να δημιουργήσει ένα σύστημα το οποίο θα υποστηρίζει αποδοτικά και αξιόπιστα την χρηματοοικονομική πληροφόρηση που θα ετοιμάζεται σύμφωνα με τα IPSAS. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο έργων όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους θα πρέπει να τύχει της κατάλληλης διαχείρισης.

Βέλτιστη πρακτική είναι τα δύο έργα να υλοποιούνται με διαφορετικές ομάδες και η εξωτερική στήριξη για κάθε ένα από αυτά τα δύο έργα να υπόκειται σε δύο ξεχωριστές διαδικασίες προσφορών. Αυτό επειδή ο καθορισμός της πολιτικής, των απαιτήσεων και των λύσεων της λογιστικής βάσης των δεδουλευμένων

εσόδων και εξόδων θα πρέπει να είναι κάτω από την αποκλειστική ευθύνη της ομάδας στην οποία έχει ανατεθεί το Έργο.

Οποιαδήποτε ενδεχόμενη σύγκρουση όσον αφορά θέματα προτεραιότητας ή προσανατολισμού μεταξύ των δύο έργων θα πρέπει να διασαφηνίζεται από τη Γενική Λογίστρια της Δημοκρατίας.

### **Διαχείριση Αλλαγής**

Η υιοθέτηση της λογιστικής βάσης των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων απαιτεί σημαντική στροφή στην εργασιακή κουλτούρα και στον τρόπο σκέψης του προσωπικού, σε όλα τα επίπεδα του δημοσίου. Υπάρχει το ενδεχόμενο να υπάρξει αντίδραση στην αλλαγή κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των διαφόρων σταδίων του Έργου και σε διάφορα Τμήματα / Υπηρεσίες.

Με σκοπό το μετριασμό ή την αντιμετώπισή αυτού του κινδύνου, θα πρέπει να καταρτιστεί ένα **πρόγραμμα διαχείρισης της αλλαγής**, το οποίο θα είναι συμπληρωματικό τόσο του προγράμματος εκπαίδευσης όσο και της διαρκούς επικοινωνίας του Υπεύθυνου Συντονιστή του Έργου / Κεντρικής Ομάδας Έργου με τους συμμετέχοντες σε αυτό.

Θα πρέπει να καταρτιστεί ένα άρτια σχεδιασμένο πρόγραμμα το οποίο θα απευθύνεται στους διάφορους εμπλεκόμενους φορείς, και θα περιλαμβάνει εκστρατεία ενημέρωσης και πληροφόρησης σχετικά με τα οφέλη του Έργου της μετάβασης στη λογιστική βάση των δεδουλευμένων εσόδων και εξόδων. Παράλληλα, θα ενσωματώνει την ανάγκη τακτικής επικοινωνίας / αναφοράς σχετικά με τα επί μέρους οφέλη και τη συνεισφορά του Έργου στη χρηστή χρηματοοικονομική διαχείριση των δημοσίων πόρων, ώστε να διατηρηθούν σε ψηλά επίπεδα τα κίνητρα των εμπλεκόμενων φορέων, και η από μέρους τους αποδοχή του Έργου, καθ' όλη τη διάρκεια εκτέλεσής του.

