

ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ - ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ - ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ - ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα
Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**



**Οργανωσιακή Διαλειτουργικότητα στους ΟΤΑ α΄ βαθμού:
Ανάδειξη και αντιμετώπιση προβλημάτων μέσω
ανασχεδιασμού των διαδικασιών**

ΡΟΥΜΠΙΝΗ ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΥ



DEPARTMENT OF POLITICAL STUDIES AND INTERNATIONAL RELATIONS - UNIVERSITY OF PELOPONNESE

**DEPARTMENT OF ECONOMICS - DEMOCRITUS UNIVERSITY OF THRACE
DEPARTMENT OF ECONOMICS - ARISTOTLE UNIVERSITY OF THESSALONIKI
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION - UNIVERSITY OF PIRAEUS**

Interuniversity Interdepartmental Master Program in «Local and Regional Government and Development»



**Organizational Interoperability to Local Government
Organizations 1st degree:
Problems arised and confronted via process reengineering**

ROUBINI STATHAKOPOULOU

Corinth, Greece, April 2017

*«Ένας οργανισμός είναι τόσο αποτελεσματικός
όσο και οι διαδικασίες του.»*

Hammer

*«Δεν μπορώ να πω με σιγουριά ότι τα πράγματα
θα διορθωθούν αν αλλάξουν.
Είμαι σίγουρος όμως ότι για να διορθωθούν,
πρέπει να αλλάξουν.»*

Georg Christoph Lichtenberg

Ευχαριστίες

Κατά την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΔΔΠΜΣ) με τίτλο «**ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**», οφείλω να ευχαριστήσω όσους βρέθηκαν συνοδοιπόροι σε αυτήν τη δύσκολη αλλά ευχάριστη διαδρομή, η οποία ξεκίνησε πριν από ένα χρόνο περίπου και τώρα πλησιάζει στο τέλος της με την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Αρχικά θα ήθελα να εκφράσω τις βαθιές και ειλικρινείς ευχαριστίες μου σε όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του ΔΔΠΜΣ και ιδιαίτερος, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Νικήτα-Σπύρο Κουτσούκη και τον κ. Χρήστο Πετρόπουλο (καθηγητή και στέλεχος της ΕΕΤΑΑ) που μου έδωσαν την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα θέμα πολύ επίκαιρο και ουσιαστικό για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και συγκεκριμένα αφορά στην **οργανωσιακή διαλειτουργικότητα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού**, αναδεικνύοντας τα σχετικά προβλήματα που ανακύπτουν, καθώς και την αντιμετώπιση αυτών μέσω του ανασχεδιασμού των σχετικών διαδικασιών, εξετάζοντας την περίπτωση των δημοσίων συμβάσεων προμηθειών. Η συνεργασία με τους εν λόγω καθηγητές καθώς και η καθοδήγηση τους, υπήρξε πολύτιμη και καθοριστική και ταυτόχρονα με τις χρήσιμες συμβουλές και υποδείξεις τους, καθ' όλη τη διάρκεια μελέτης και συγγραφής του παρόντος πονήματος, συνέβαλλαν σημαντικά σε αυτό το αποτέλεσμα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγο μου για την αμέριστη συμπαράστασή του όλο αυτό το χρονικό διάστημα (από την έναρξη του μεταπτυχιακού έως τη συγγραφή της παρούσας), καθώς επίσης τους γονείς μου, τις αδελφές μου και την ξαδέλφη μου για τη στήριξη, την αγάπη και την κατανόηση που έδειξαν και πίστεψαν πραγματικά σε μένα.

Οργανωσιακή Διαλειτουργικότητα στους ΟΤΑ α΄ βαθμού: Ανάδειξη και αντιμετώπιση προβλημάτων μέσω ανασχεδιασμού των διαδικασιών

Σημαντικοί όροι: ΤΠΕ, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Διαλειτουργικότητα, Οργανωσιακή Διαλειτουργικότητα, Ανασχεδιασμός Διαδικασιών, Δημόσιες Συμβάσεις Προμηθειών, Δημόσια Ηλεκτρονική Προμήθεια.

Περίληψη

Η τεχνολογική επανάσταση και ιδιαίτερα η ανάπτυξη και διείσδυση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη δημόσια διοίκηση παγκοσμίως επηρέασε την οικονομία των κρατών και τον τρόπο διακυβέρνησής τους. Στην εποχή μας, πολλές κυβερνήσεις συνειδητοποιούν ότι αξιοποιώντας σωστά τις ΤΠΕ μπορούν να επιτύχουν μια ανοικτή, λειτουργική και αποτελεσματική **ηλεκτρονική διακυβέρνηση**.

Πρωταρχική θέση στο όλο εγχείρημα της αποτελεσματικής εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, υποστηρίζοντας την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων και ανάπτυξη πολιτικών στήριξης σε τομείς νευραλγικούς της οικονομίας, κατέχει η **οργανωσιακή διαλειτουργικότητα** ως απαραίτητο και αναπόσπαστο στοιχείο για τη διασφάλιση της συνεκτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας, επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφορίας.

Ένας από τους κρίσιμους τομείς που επιδέχεται βελτιώσεις, ειδικά τη σημερινή εποχή που χαρακτηρίζεται από οικονομική κρίση, είναι ο τομέας των Δημόσιων Συμβάσεων, ο οποίος με ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση που υποστηρίζεται από τη χρήση ΤΠΕ μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στη μείωση των δημόσιων δαπανών και στον περιορισμό του δημοσιονομικού ελλείμματος. Ταυτόχρονα θα επιτύχει η χώρα μας την εναρμόνιση με τις οδηγίες και πολιτικές της ΕΕ στον τομέα αυτό.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιχειρείται ο εντοπισμός και η αποτύπωση των συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που πραγματοποιούνται σήμερα στον κύκλο ζωής μιας δημόσιας σύμβασης προμηθειών από τους οργανισμούς της πρωτοβάθμιας ΤΑ και χρήζουν ανασχεδιασμό ώστε να διασφαλιστεί η διαλειτουργικότητα.

Ως μελέτη περίπτωσης (case study) έχει επιλεγεί ο Δήμος Νέας Ιωνίας.

Organizational Interoperability to Local Government Organizations 1st degree: Problems arised and confronted via process reengineering

Keywords: ICT, e-Governance, Interoperability, Organizational Interoperability, Process Reengineering, Public Contracts Procurement, Public e-Procurement.

Abstract

Recently, the Countries' economy and governance have been affected by the development and penetration of the Information and Communication Technologies (ICT). Many governments realize that by utilizing the information and communication technologies in a proper manner they can achieve an open, successful and effective e-governance.

For the effective implementation of e-governance, the organizational interoperability has a leadership role facilitating the implementation of reforms and development of appropriate policies supporting the key economy sectors. It is also an essential and integral element that assures the effective operation, communication and data exchange.

One of the key areas for improvement, especially in the current days that marked by the economic crisis, is the Public Procurement sector, which by utilizing the information and communication technologies can be effectively managed and contribute significantly to reducing the public expenditure and limiting the budget deficit.

At the present thesis, it is attempted the identification of the procedures that have to be performed during the life-circle of the public procurements and their redesign, in order the interoperability to be assured.

As a case study of the above, the Municipality of Nea Ionia is selected.

Περιεχόμενα

Περίληψη	
Abstract	
Κατάλογος Πινάκων	
Κατάλογος Σχημάτων	
Κατάλογος Διαγραμμάτων	
Γλωσσάριο Ακρωνύμιων	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	
1.1 Αντικείμενο και σκοπός	1
1.2 Σύνοψη μεθοδολογίας - μεθοδολογικά εργαλεία μελέτης	1
1.3 Ερευνητικό ερώτημα	2
1.4 Δομή διπλωματικής εργασίας	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και Διαλειτουργικότητα	
2.1 Η έννοια της διαλειτουργικότητας	5
2.2 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη Δημόσια Διοίκηση και την ΤΑ	8
2.2.1 Στόχος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	8
2.2.2 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ΤΑ	10
2.3 Η διαλειτουργικότητα στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση	11
2.4 Θεσμικό πλαίσιο για τη διαλειτουργικότητα	12
2.4.1 Η ευρωπαϊκή διάσταση	12
2.4.2 Η ελληνική προσέγγιση	13
2.5 Η ανάγκη για διαλειτουργικότητα στην ΤΑ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Οργανωσιακή διαλειτουργικότητα και ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση	
3.1 Ανασχεδιασμός διαδικασιών - προσδιορισμός βασικών εννοιών	17
3.2 Ζητήματα διαχείρισης της αλλαγής	18
3.3 Αντιδράσεις και πιθανές αντιστάσεις κατά την εφαρμογή των αλλαγών	19
3.4 Οφέλη ανασχεδιασμού διαδικασιών δημόσιου τομέα	19
3.5 Η ανάγκη ανασχεδιασμού διαδικασιών στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και την ΤΑ	20
3.5.1 Ευθυγράμμιση των διαδικασιών διαφορετικών φορέων της δημόσιας διοίκησης	21
3.5.2 Η κρισιμότητα επίτευξης οργανωσιακής διαλειτουργικότητας στην ΤΑ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η διαλειτουργικότητα στις δημόσιες συμβάσεις σε ΕΕ, στην Ελλάδα και την ΤΑ	
4.1 Η έννοια των δημόσιων συμβάσεων Προμηθειών	25
4.2 Θεσμικό - Νομοθετικό πλαίσιο	26
4.3 Το σύστημα των δημόσιων συμβάσεων στην Ευρωπαϊκή και Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	27
4.3.1 Ευρωπαϊκές Πολιτικές	27

4.3.2 Ανάπτυξη εθνικών πολιτικών και μεταρρυθμίσεων στον τομέα των δημόσιων συμβάσεων	28
4.3.3 Εξελίξεις στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων στην χώρα μας την τελευταία εξαετία	29
4.3.4 Η εφαρμογή του ΕΣΗΔΗΣ και τα οφέλη από την ηλεκτρονική διαδικασία ανάθεσης και υλοποίησης μίας δημόσιας σύμβασης	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μελέτη οργανωσιακής διαλειτουργικότητας για τις δημόσιες συμβάσεις προμηθειών ΟΤΑ Α΄ βαθμού

5.1 Το σύστημα των δημοσίων συμβάσεων στην πρωτοβάθμια ΤΑ σήμερα	33
5.2 Αποτύπωση της λειτουργίας Προμηθειών του Δήμου Νέας Ιωνίας	35
5.3 Λειτουργία Προμηθειών	42
5.4 Προβλήματα οργανωσιακής διαλειτουργικότητας	47
5.5 Προτάσεις βελτίωσης – Προοπτικές	50
5.6 Προσδοκώμενα αποτελέσματα	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 5.1: Προμήθειες Δήμου Νέας Ιωνίας για την τριετία 2014-2016	37
Πίνακας 5.2: Εμπλεκόμενοι στα στάδια της λειτουργίας των Προμηθειών	43
Πίνακας 5.3: Επιλογή αναδόχου με τη διαδικασία της απευθείας ανάθεσης	46
Πίνακας 5.4: Επιλογή αναδόχου μέσω διαγωνιστικής διαδικασίας (συνοπτικός διαγωνισμός)	46
Πίνακας 5.5: Επιλογή αναδόχου μέσω διαγωνιστικής διαδικασίας (ανοικτός ή/και διεθνής διαγωνισμός)	47

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 2.1: Εννοιολογικό Μοντέλο για τη διαλειτουργικότητα στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση	6
Σχήμα 2.2: Επίπεδα διαλειτουργικότητας βάσει του Ευρωπαϊκού Πλαισίου 2.0	7
Σχήμα 2.3: Γραφική αναπαράσταση του ορισμού της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από την Ε.Ε.	9
Σχήμα 2.4: Η διαλειτουργικότητα στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση	11
Σχήμα 4.1: Ηλεκτρονική διαδικασία ανάθεσης και υλοποίησης μιας δημόσιας σύμβασης που υποστηρίζεται από το ΕΣΗΔΗΣ	31
Σχήμα 5. 1: Σχηματική αποτύπωση χρηματικών ορίων (χωρίς ΦΠΑ) και είδος ανάθεσης δημόσιας σύμβασης προμηθειών	35

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 5.1: Βασικά στάδια ενεργειών που απαιτούνται για την ανάθεση και υλοποίηση συμβάσεων προμηθειών	39
Διάγραμμα 5.2: Εμπλεκόμενα τμήματα στις προπαρασκευαστικές ακολουθούμενες διαδικασίες– Δημιουργία ειδικού ηλεκτρονικού «Φακέλου Δημόσιας Σύμβασης»	41
Διάγραμμα 5.3: Ανασχεδιασμένη διαδικασία δημόσιων συμβάσεων προμηθειών του Δήμου Νέας Ιωνίας	54

Γλωσσάριο Ακρωνύμων

BPM	BUSINESS PROCESS MODELING
e-GIF	e-GOVERNMENT INTEROPERABILITY FRAMEWORK
EIF	EUROPEAN INTEROPERABILITY FRAMEWORK
ISA	INTEROPERABILITY SOLUTIONS FOR EUROPEAN PUBLIC ADMINISTRATIONS
ΑΔΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΑΝΑΡΤΗΣΗΣ
ΑΔΑΜ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΑΝΑΡΤΗΣΗΣ ΜΗΤΡΩΟΥ
ΔΣ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
ΕΑΑΔΗΣΥ	ΕΝΙΑΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ
ΕΕ	ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΕΚ	ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ
ΕΚΔΔΑ	ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΚΠΟΤΑ	ΕΝΙΑΙΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΣΗΔΗΣ	ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ
ΚΑΕ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ (ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ)
ΚΗΜΔΗΣ	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ
ΚτΠ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ
ΟΕ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
ΟΕΥ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΟΠΣ	ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ
ΟΤΑ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΔ	ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ
ΠΔ&ΥΗΣ	ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ
ΤΑ	ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΠΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΤΥ	ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
ΥΑ	ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ
ΥΔΜΗΔ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τόσο η κεντρική διοίκηση, όσο και ο ευρύτερος δημόσιος τομέας και κυρίως οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), λόγω των μεγάλων πιέσεων που δέχονται καθημερινά από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, οφείλουν να προσαρμόζονται γρήγορα και αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες και τις ευκαιρίες που προβάλλουν, αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες, ώστε να δημιουργούν τις προϋποθέσεις για μια ανοιχτή και ευέλικτη διακυβέρνηση. Κατά ένα μέρος αυτό εξαρτάται από την ικανότητα των οργανισμών να συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους, περιορίζοντας τις όποιες εσωτερικές δυσλειτουργίες και γραφειοκρατικές διαδικασίες για την παροχή σύγχρονων και αποτελεσματικών δημόσιων υπηρεσιών, ηλεκτρονικών (on-line) και μη. Η έννοια της **διαλειτουργικότητας** συνιστά το κλειδί για την επίτευξη όλων των παραπάνω.

1.1 Αντικείμενο και σκοπός

Αντικείμενο διερεύνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η αποτύπωση και πρόταση για ανασχεδιασμό, όπου κρίνεται αναγκαίο, των διαδικασιών της **λειτουργίας των Προμηθειών** (αγαθά και υπηρεσίες) και της διαχείρισης των αντίστοιχων συμβάσεων που συνάπτονται από τη σύγχρονη ΤΑ. Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιείται ενδελεχής έρευνα των διαδικασιών της εν λόγω λειτουργίας με στόχο τον εντοπισμό και την ανάδειξη καθημερινών δυσλειτουργιών που υφίστανται και δημιουργούν σημαντικά προβλήματα **οργανωσιακής διαλειτουργικότητας** σε όλα τα επίπεδα του κύκλου ζωής μιας δημόσιας σύμβασης προμηθειών.

1.2 Σύνοψη μεθοδολογίας - μεθοδολογικά εργαλεία μελέτης

Η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε για την αποτύπωση των διαδικασιών της λειτουργίας των Προμηθειών στο Δήμο Νέας Ιωνίας βασίστηκε στην αποτύπωση των βημάτων ενεργειών σε μορφή πίνακα και στη χρήση διαγραμμάτων ροής (flow charts).

Σε μορφή πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα βήματα ενεργειών ανά περίπτωση προμήθειας, προσδιορίζονται οι εμπλεκόμενοι και οι διεπιφάνειες σε κάθε βήμα καθώς και τα αρχεία που τηρούνται. Παράλληλα, με τη χρήση διαγραμμάτων ροής (flow charts) πραγματοποιείται οπτική αποτύπωση του βηματισμού των ενεργειών που εκτελούνται σε κάθε στάδιο μιας διαδικασίας, καθώς και των αρχείων/στοιχείων/δεδομένων που αναπτύσσονται και ανταλλάσσονται ανάμεσα στις εμπλεκόμενες οντότητες, είτε εντός του οργανισμού (διευθύνσεις, τμήματα ή/και αυτοτελή τμήματα), είτε με διάφορους εξωτερικούς φορείς (π.χ. Υπουργεία, Αποκεντρωμένη Διοίκηση, Υπηρεσία Επιτρόπου Ελεγκτικού Συνεδρίου κ.α.). Με

αυτόν τον τρόπο αναδεικνύονται πιο εύκολα τα προβλήματα που χαρακτηρίζουν σήμερα τους δημόσιους φορείς, όπως έντονη γραφειοκρατία, πολυπλοκότητα, επαναληπτικότητα, ανόμοιος τρόπος αντιμετώπισης των ίδιων ή συναφών διαδικασιών, μεγάλες χρονοκαθυστερήσεις, καθώς και αναποτελεσματικότητα.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται Μοντελοποίηση Διοικητικών Διαδικασιών (Business Process Modeling ή BPM) και προτείνουμε μια σειρά δράσεων που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και να βοηθήσουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των Προμηθειών. Τα βήματα που ακολουθήσαμε βασίζονται στα βασικά βήματα που προσδιορίζονται από το Ελληνικό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (ΠΔ&ΥΗΣ)¹:

- **Μοντελοποίηση** και **διαγραμματική απεικόνιση** των υπηρεσιών, με απώτερο στόχο τη συνεχή διοίκηση και βελτιστοποίησή τους.
- Καθορισμός **ρόλων** και **αρμοδιοτήτων** για την εκτέλεση και την παρακολούθηση των βημάτων παροχής των υπηρεσιών.
- Ανάδειξη των **κοινών χαρακτηριστικών** των υπηρεσιών και η **ομογενοποίηση** των λειτουργιών τους, όπου αυτό είναι εφικτό.
- **Ευθυγράμμιση των διαδικασιών** των φορέων, ώστε να είναι δυνατή η διασύνδεση των διαφόρων διαδικασιών και ο συνδυασμός τους για την παροχή σύνθετων, ολοκληρωμένων υπηρεσιών.
- **Σύνδεση** των **προτύπων** ηλεκτρονικών υπηρεσιών με τα επιχειρησιακά πρότυπα κάθε Φορέα, ώστε αυτές να αποτελούν μέρος της καθημερινής λειτουργίας του.
- Σαφής **καθορισμός της συμμετοχής των χρηστών** στη διεκπεραίωση των υπηρεσιών, σε συνδυασμό με τα κατάλληλα τεχνολογικά πρότυπα και τις πολιτικές αυθεντικοποίησης.
- **Προτυποποίηση κανόνων** για τη διαχείριση της ανταλλαγής πληροφοριών και μηνυμάτων.
- Παροχή υπηρεσιών από **πολλαπλές πηγές/ κανάλια**.

Τα ευρήματα από την μελέτη αναλύονται στο κεφάλαιο 5, ενώ στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα.

1.3 Ερευνητικό ερώτημα

Η απουσία στρατηγικής δράσης και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών, η έντονη γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς, η διαφθορά και η αδιαφάνεια, η σπάταλη διαχείριση των ανεπαρκών δημόσιων πόρων, η

¹ Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, «Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών», Έκδοση 4.0, Μάρτιος 2012.

ανύπαρκτη ή σε χαμηλού επιπέδου **συνεργασία** μεταξύ Υπηρεσιών, η απουσία ορθολογικής σχεδίασης θέσεων εργασίας και κατανομής ανθρώπινου δυναμικού και τέλος, η έλλειψη κουλτούρας ή αδράνεια για ριζικές οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές του συστήματος διοίκησης, δυσκολεύουν την εφαρμογή πρωτοβουλιών που αποβλέπουν σε απρόσκοπτη και αποτελεσματική συνεργασία των οργανισμών μεταξύ τους, καθώς και σε αρμονική συνεργασία των υφιστάμενων σε αυτών συστημάτων.

Η διαλειτουργικότητα και κυρίως η οργανωσιακή της διάσταση, κρίνεται αναγκαία για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς για την επίτευξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, πραγματοποιώντας τις όποιες ενέργειες κρίνονται αναγκαίες για την εναρμόνιση-ευθυγράμμιση των λειτουργιών και διαδικασιών τους για συνεργατική λειτουργία και επίτευξη κοινών στόχων.

Σημαντική παράμετρος για το ερευνητικό ερώτημα αποτελεί η διερεύνηση των προβλημάτων οργανωσιακής διαλειτουργικότητας που ξεπροβάλλουν στη σύγχρονη πρωτοβάθμια ΤΑ μέσα από τη μελέτη της λειτουργίας τους. Στην παρούσα διπλωματική εξετάζεται η **λειτουργία των Προμηθειών** (αγαθά και υπηρεσίες) του Δήμου Νέας Ιωνίας με την αποτύπωση της **υφιστάμενης κατάστασης (as-is situation)** που ακολουθείται για σύναψη δημοσίων συμβάσεων και την ανάδειξη των σημείων αυτών (διαδικασίες, ροές εργασίας και πληροφορίας) που επιδέχονται ανασχεδιασμό [**προσδοκώμενη κατάσταση (to-be situation)**], ώστε να βελτιωθούν και καταστούν πιο διαλειτουργικές. Στη βάση αυτήν κρίνεται να ερευνηθούν περεταίρω τα κάτωθι επιμέρους θέματα:

- Προσδιορισμός των διεπιφανειών κατά την υλοποίηση της λειτουργίας των Προμηθειών.
- Προσδιορισμός των ανταλλασσόμενων στοιχείων/ δεδομένων/ αρχείων.
- Σημεία βελτίωσης της επικοινωνίας των εμπλεκόμενων μερών με χρήση τυποποιημένων μορφών εγγράφων επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών που θα διασφαλίσει την ομοιογένεια αυτών, ενώ παράλληλα θα καταστήσει εύκολη την επεξεργασία των στοιχείων και τελικά θα οδηγήσει σε πιο αποτελεσματική επικοινωνία των εμπλεκόμενων.
- Χρήση ΤΠΕ για την υποβοήθηση και διασφάλιση των παραπάνω.

1.4 Δομή διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από έξι (6) κεφάλαια:

Κεφάλαιο 1 (τρέχον). Παρουσιάζεται σε γενικές γραμμές το αντικείμενο και ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής. Περιλαμβάνει την προσέγγιση του ερευνητικού ερωτήματος που αφορά στην οργανωσιακή διαλειτουργικότητα στην πρωτοβάθμια ΤΑ και συνοπτική αποτύπωση της δομής της παρούσας εργασίας.

Κεφάλαιο 2. Πραγματοποιείται θεωρητική προσέγγιση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και εξοικείωση με την έννοια της διαλειτουργικότητας. Παράλληλα παρουσιάζεται η συμβολή της διαλειτουργικότητας στην επίτευξη των βασικών στόχων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης καθώς και τα οφέλη από την εφαρμογή της, τόσο στη δημόσια διοίκηση, όσο και στην ΤΑ.

Κεφάλαιο 3. Ορίζονται και αναλύονται λεπτομερέστερα η σχέση και η έννοια της οργανωσιακής διαλειτουργικότητας με την παράλληλη παρουσίαση της αναγκαιότητας της απλούστευσης και του ανασχεδιασμού διαδικασιών στην δημόσια διοίκηση και στην ΤΑ, τα οφέλη που προκύπτουν καθώς και η κρισιμότητα επίτευξης οργανωσιακής διαλειτουργικότητας στην ΤΑ.

Κεφάλαιο 4. Παρουσιάζεται η έννοια των δημοσίων συμβάσεων καθώς και το θεσμικό-νομοθετικό πλαίσιο που τις διέπει σε εναρμόνιση με τη νομοθεσία και τις πολιτικές της ΕΕ. Παράλληλα, καταγράφονται οι προσπάθειες της ελληνικής κυβέρνησης για την ανάπτυξη αρχών χρηστής διακυβέρνησης μέσα από την ορθή διαχείριση του συστήματος των δημοσίων συμβάσεων, καθώς και τα οφέλη που θα προκύψουν τόσο για την ίδια τη δημόσια διοίκηση και ΤΑ, όσο και για τις επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 5. Πραγματοποιείται αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης της εσωτερικής λειτουργίας ανάθεσης και υλοποίησης δημοσίων συμβάσεων Προμηθειών στην πρωτοβάθμια ΤΑ, αναδεικνύοντας παράλληλα τα προβλήματα οργανωσιακής διαλειτουργικότητας καθώς και τις **προτοβουλίες/προτάσεις** ανασχεδιασμού που μπορεί ένας Δήμος να εφαρμόσει. Η αποτύπωση πραγματοποιείται με τη χρήση διαγραμμάτων ροής (καταγραφή και ανάλυση από αρχικό στάδιο της ροής των απαιτούμενων διεργασιών και διαδικασιών, καθώς και των ενδιάμεσων βημάτων μέχρι την ολοκλήρωσή της) και τη μοντελοποίηση των διαδικασιών/διεργασιών ώστε να προσδιοριστούν τα σημεία που χρήζουν βελτίωση και ανασχεδιασμό, για τη βελτίωση της διαλειτουργικότητας κυρίως από οργανωσιακή όψη, με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Κεφάλαιο 6. Αποτελεί και το ουσιαστικό τμήμα της διπλωματικής εργασίας που παρουσιάζει τα γενικά **συμπεράσματα** για τη βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας Προμηθειών μέσα από τη επίτευξη **διαλειτουργικότητας** των φορέων σε **οργανωσιακό επίπεδο** και τη διασφάλιση ξεκάθαρων και σαφών γραμμών επικοινωνίας και πρωτοκόλλων ανταλλαγής πληροφοριών σε όλες τις διεπαφές της Υπηρεσίας Προμηθειών με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου και της δημόσιας διοίκησης γενικότερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η ορθολογική αξιοποίηση των σύγχρονων εργαλείων, μεθόδων και νέων τεχνολογιών για την επίτευξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συμβάλλει σταδιακά στην παροχή αναβαθμισμένων και αποτελεσματικών δημόσιων υπηρεσιών, θεμελιώνοντας σχέσεις εμπιστοσύνης δημόσιας διοίκησης και πολίτες. Η **διαλειτουργικότητα** (interoperability) αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια και καταλύτη για την **ηλεκτρονική διακυβέρνηση**. Παράλληλα έχει αναγνωριστεί ως κύριος παράγοντας και βασικό στοιχείο για την επίτευξη της αποδοτικής και απρόσκοπτης λειτουργίας των συστημάτων κάθε δημόσιου οργανισμού, καθώς και της εποικοδομητικής συνεργασίας και ικανοποίησης των εκάστοτε εμπλεκόμενων μερών.

2.1 Η έννοια της διαλειτουργικότητας

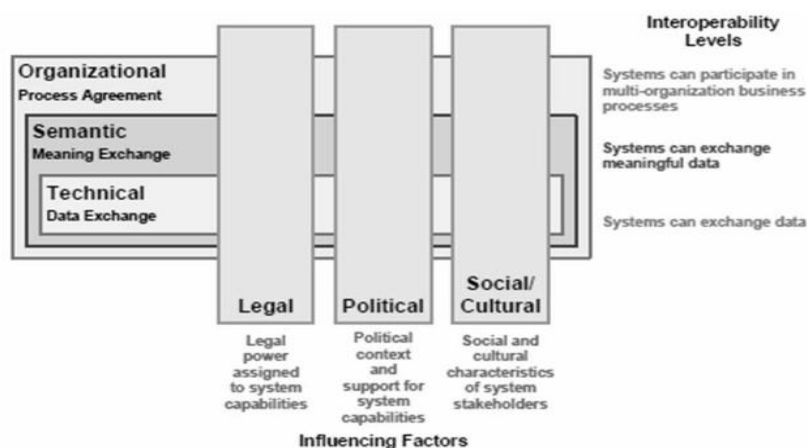
Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή² ως **διαλειτουργικότητα** νοείται «η ικανότητα ανόμοιων και διαφορετικών οργανισμών να αλληλεπιδρούν προς την κατεύθυνση της επίτευξης αμοιβαίως ωφέλιμων και συμφωνημένων κοινών στόχων, οι οποίοι αφορούν την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων μεταξύ των εν λόγω οργανισμών διά μέσου των επιχειρησιακών διαδικασιών που υποστηρίζουν, μέσω της ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των οικείων συστημάτων τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ)». Η ικανότητα αυτή περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφορίας και γνώσης μεταξύ των οργανισμών διαμέσου των επιχειρησιακών διαδικασιών που υποστηρίζουν μέσω της ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των ΤΠΕ συστημάτων τους (European Commission, 2010c).

Σύμφωνα με τους Marc Novakouski και Grace A. Lewis (CMU/SEI, 2012), για να γίνει πιο αντιληπτή η έννοια της **διαλειτουργικότητας** στην επίτευξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, εξετάζεται και αναλύεται μέσα από ένα εννοιολογικό μοντέλο τριών (3) επίπεδων, οργανωσιακό (organizational), σημασιολογικό (semantic) και τεχνικό (technical) επίπεδο (σχήμα 2.1). Σε αυτά τα επίπεδα συγκλίνουν αρχικά η ευρωπαϊκή στρατηγική και το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (European Interoperability Framework – EIF 1.0).

² Απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τη θέσπιση προγράμματος σχετικά με λύσεις διαλειτουργικότητας για τις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις, τις επιχειρήσεις και τους πολίτες (ISA²), Βρυξέλλες, 28.7.2015, COM(2014) 367 final/2.

Σχήμα 2.1

Εννοιολογικό Μοντέλο για τη διαλειτουργικότητα στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση



Πηγή: (CMU/SEI, 2012, Copyright © Carnegie Mellon University)

Ως υψηλότερο επίπεδο διαλειτουργικότητας παρουσιάζεται το **οργανωσιακό**, το οποίο προϋποθέτει παράλληλα την ύπαρξη και των άλλων δύο επιπέδων (τεχνικό και σημασιολογικό) και αφορά στην ευθυγράμμιση των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών των διαφορετικών συνεργαζόμενων οργανισμών, καθώς και με το τι θα κάνουν την πληροφορία που ανταλλάσσουν (μέσα από τον προσδιορισμό ξεκάθαρων και σαφών γραμμών επικοινωνίας). Το **σημασιολογικό** επίπεδο έχει ως αναγκαία προϋπόθεση την επίτευξη τεχνικής διαλειτουργικότητας και συνίσταται στην κοινή κατανόηση και χρησιμοποίηση της ανταλλασσόμενης πληροφορίας και από άλλες εφαρμογές πέραν της συγκεκριμένης που την παρήγαγε (μέσα από τη χρήση κοινής ορολογίας για την ανταλλαγή των πληροφοριών που θα αποφασιστεί από κοινού από τους συμμετέχοντες στις διεπιφάνειες ανταλλαγής δεδομένων), ενώ το **τεχνικό** επίπεδο από την πλευρά του αφορά στην ικανότητα ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών (με τη χρήση πρωτοκόλλων ανταλλαγής πληροφοριών).

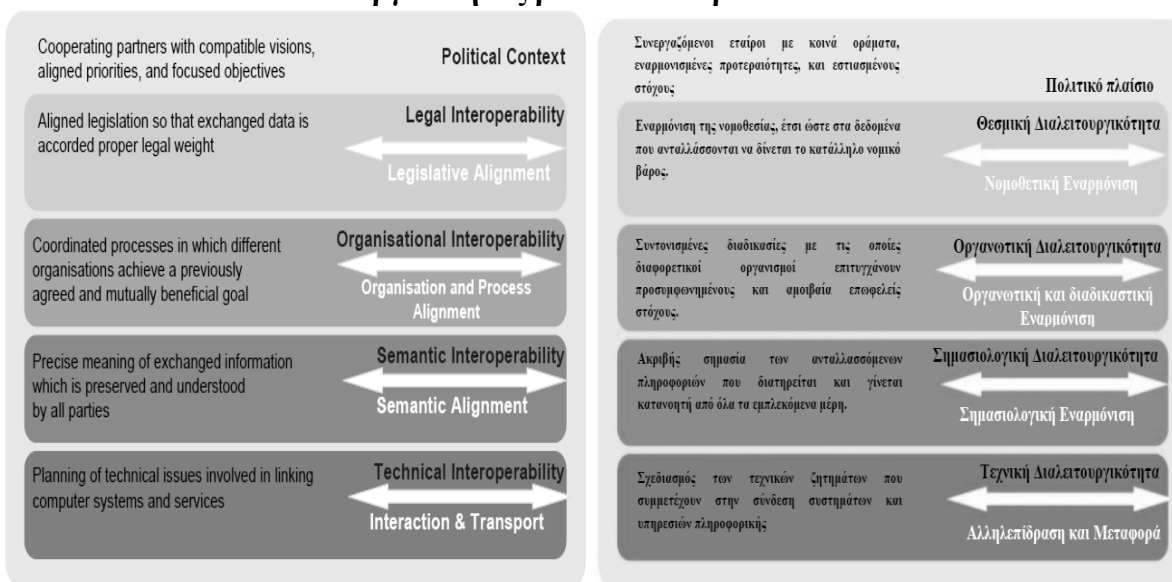
Ειδικότερα, οι βασικές πτυχές διαλειτουργικότητας αναλύονται ως εξής:

- **Οργανωσιακή διαλειτουργικότητα (organizational interoperability):** Η συγκεκριμένη πτυχή της διαλειτουργικότητας αναφέρεται στην εναρμόνιση των διαδικασιών για την επίτευξη συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών φορέων που επιδιώκουν την ανταλλαγή πληροφοριών και διαθέτουν διαφορετικές εσωτερικές δομές και διαδικασίες. Στην πράξη, η οργανωτική διαλειτουργικότητα προϋποθέτει τη διασύνδεση των επιχειρησιακών διαδικασιών και της σχετικής ανταλλαγής δεδομένων. Στοχεύει επίσης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της κοινότητας χρηστών, καθιστώντας τις υπηρεσίες διαθέσιμες, εύκολα αναγνωρίσιμες και προσβάσιμες. Πρακτικά απαιτείται σαφής καθορισμός βημάτων για κάθε διεργασία, σε ποια από αυτά απαιτείται επικοινωνία με άλλους και προσδιορίζονται με σαφήνεια ο υπεύθυνος, το θέμα και η μορφή επικοινωνίας.

- **Σημασιολογική διαλειτουργικότητα (semantic interoperability):** Το εν λόγω επίπεδο διαλειτουργικότητας επιτρέπει στους οργανισμούς να επεξεργάζονται πληροφορίες από εξωτερικές πηγές με ουσιαστικό τρόπο και είναι αυτό που διασφαλίζει ότι η ακριβής έννοια/σημασία των ανταλλασσόμενων πληροφοριών είναι κατανοητή και διατηρήθηκε ακέραιη κατά την ανταλλαγή μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Η επίτευξη της διαλειτουργικότητας σε αυτό το επίπεδο επιτρέπει στα συστήματα να συνδυάζουν πληροφορίες από διαφορετικές πηγές και να τις επεξεργάζονται αποτελεσματικά.
- **Τεχνική διαλειτουργικότητα (technical interoperability):** Καλύπτει τις τεχνικές πτυχές της σύνδεσης των πληροφοριακών συστημάτων, διότι αναφέρεται στην ικανότητα μεταφοράς και χρησιμοποίησης της πληροφορίας με ομοιογενή και αποτελεσματικό τρόπο μεταξύ των συστημάτων και των οργανισμών. Περιλαμβάνει θέματα όπως προδιαγραφές των υποδομών και του λογισμικού (πρωτόκολλα επικοινωνίας) για την ενοποίηση δεδομένων, την αποθήκευση, την μεταφορά, ανταλλαγή και ασφάλεια δεδομένων και υπηρεσιών.

Εκ των ανωτέρω, καταλαβαίνει κανείς την πολυδιάστατη φύση της διαλειτουργικότητας και παράλληλα με τη νέα θεώρηση του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Διαλειτουργικότητας (EIF 1.0) και αναβαθμισμένη έκδοση του σε EIF 2.0 (Δεκέμβριος 2010), αναγνωρίζεται ότι η διαλειτουργικότητα έχει πέραν των τριών (3) ανωτέρω διαστάσεων και άλλες όψεις, καθώς εισάγονται το **πολιτικό** υπόβαθρο, μέσα στο οποίο κινείται η διαλειτουργικότητα και η **θεσμική** διάσταση διαλειτουργικότητας (σχήμα 2.2).

Σχήμα 2.2
Επίπεδα διαλειτουργικότητας βάσει του Ευρωπαϊκού Πλαισίου 2.0



Πηγή: EIF 2.0³

³ Διαθέσιμο στη διεύθυνση: https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/isa_annex_ii_eif_en.pdf, πρόσβαση στις 18/01/2017.

Μέσω του EIF 2.0, η Ε.Ε. στοχεύει στη στήριξη της συνεργασίας μεταξύ των ευρωπαϊκών δημόσιων διοικήσεων μέσω της διευκόλυνσης της αποδοτικής και αποτελεσματικής ηλεκτρονικής διασυνοριακής αλληλεπίδρασης τους, ώστε να καθίσταται εφικτή η παροχή ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών που στηρίζουν την εφαρμογή κοινοτικών πολιτικών και δραστηριοτήτων.

2.2 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη Δημόσια Διοίκηση και την ΤΑ

Τα τελευταία χρόνια, η εξάπλωση των ΤΠΕ και η υιοθέτηση τους από τον ελληνικό κρατικό μηχανισμό, εκτός από τις αλλαγές που επέφερε στον τομέα της οικονομίας, οδήγησε στην αλλαγή του τρόπου διακυβέρνησης, διαμορφώνοντας ένα νέο τρόπο επικοινωνίας μεταξύ κυβέρνησης, πολιτών και επιχειρήσεων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο άρχισε να αναπτύσσεται ένα νέο μοντέλο διοίκησης που ονομάστηκε **ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση ή ηλεκτρονική διακυβέρνηση**.

Σύμφωνα με τον Ο.Ο.Σ.Α.⁴ και τους Αποστολάκης *et al.* (2008), ο όρος **ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση** προσδιορίζεται από «τη χρήση των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση. Αν και η έμφαση της χρήσης των ΤΠΕ είναι γενικά στην παροχή υπηρεσιών και στην επεξεργασία δεδομένων, ο ευρύτερος ορισμός περιλαμβάνει την υποστήριξη όλων των διαστάσεων της δραστηριότητας της Δημόσιας Διοίκησης».

Εκ των ανωτέρω όμως, γεννιέται το ερώτημα, τι είναι **ηλεκτρονική διακυβέρνηση** και πως ορίζεται; Στην διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί προκειμένου να την περιγράψουν, χαρακτηρίζοντάς την ως μία έννοια που σχετίζεται αποκλειστικά με την ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής και ψηφιακής σύνδεση των δημόσιων υπηρεσιών.

Ο επίσημος ορισμός που δίνεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) για τον όρο **Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση** (e-Government) αναφέρει: «...η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με αλλαγές στην οργανωτική δομή και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του Κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών».

2.2.1 Στόχος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει την κινητήρια δύναμη ενεργοποίησης των κατάλληλων μηχανισμών για σημαντικές αλλαγές στη δημόσια διοίκηση και στην ΤΑ,

⁴ Organization for Economic Co – Operation & Development (OECD): The e – Government Imperative, Paris, France, 2003.

συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και καθιέρωση βασικών αρχών χρηστής διακυβέρνησης στη συνείδηση όλων όσων ασκούν εξουσία.

Όπως διαφαίνεται και μέσα από τον ορισμό που αποδίδεται από την Ε.Ε. για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (σχήμα 2.3), καθορίζονται δύο θεμελιώδεις κατευθύνσεις:

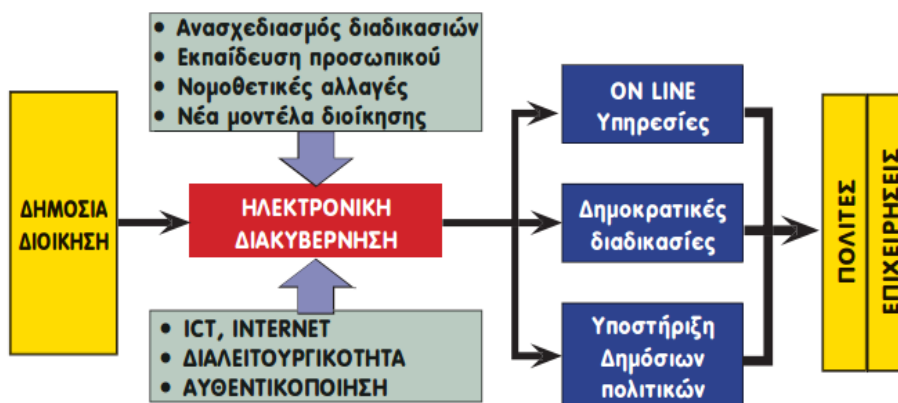
α) προσδιορίζονται οι **στόχοι** της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε τρεις (3) συγκεκριμένους τομείς:

1. *εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων*
2. *βελτίωση των δημοκρατικών διαδικασιών*
3. *υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών και,*

β) συνδέεται άρρηκτα η ηλεκτρονική διακυβέρνηση με τις ευρύτερες **οργανωτικές αλλαγές** στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης.

Σχήμα 2.3

Γραφική αναπαράσταση του ορισμού της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από την Ε.Ε.



Πηγή: «Ψηφιακή δημόσια διοίκηση για όλους», Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Μάιος 2008, Αθήνα⁵.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση απαιτεί μεγάλες αλλαγές διαδικασιών, οργανωτικών δομών, μεθόδων εργασίας κλπ. Η καθιέρωσή της οδηγεί στο ριζικό μετασχηματισμό της δομής και της κουλτούρας του δημόσιου τομέα καθώς και της σχέσης που αυτός αναπτύσσει με τους διοικούμενους διασφαλίζοντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή μιας καλύτερης και αποτελεσματικότερης διακυβέρνησης (Αποστολάκης, 2005).

Παράλληλα, η Ε.Ε. έχει δρομολογήσει ένα νέο σχέδιο δράσης για την **Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση** για την περίοδο **2016-2020**, όπου μεταξύ των άλλων δράσεων του σχεδίου

⁵ Διαθέσιμο στη διεύθυνση: http://www.gspa.gr/%288117899008115298%29/documents/392_08_new.pdf, πρόσβαση στις 07/02/2017.

αναφέρεται ότι τα κράτη - μέλη οφείλουν να υιοθετήσουν την αρχή “μόνον άπαξ”⁶: «οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις υποβάλλουν τις ίδιες πληροφορίες μόνο μία φορά σε μια δημόσια διοίκηση. Εφόσον επιτρέπεται, οι υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης λαμβάνουν μέτρα για την εσωτερική περαιτέρω χρήση των εν λόγω δεδομένων, τηρουμένων των κανόνων για την προστασία των δεδομένων, ούτως ώστε οι πολίτες και οι επιχειρήσεις να μην επωμίζονται επιπρόσθετο φόρτο.».

2.2.2 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ΤΑ

Η ΤΑ ως ένας ευέλικτος θεσμός που από τη φύση του πρέπει να εξελίσσεται συνεχώς, καθώς το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, η συνεχής αύξηση των κοινωνικών προβλημάτων και η πολυπλοκότητα των πάγιων απαιτήσεων των πολιτών, αυξάνουν ολοένα και περισσότερο τις αρμοδιότητες της. Η εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτελεί το σημείο κλειδί για την επίτευξη μεταρρυθμίσεων και το επίκεντρο του εκσυγχρονισμού, τόσο σε κεντρικό όσο και σε τοπικό επίπεδο αυτοδιοίκησης. Όμως, πολλές φορές η έλλειψη επαρκούς ηγεσίας, στρατηγικής και καθοδήγησης ή/και πολιτικής απροθυμίας λόγω μεγάλου βαθμού δυσκολίας επίτευξης ή πιθανού πολιτικού κόστους (σε περίπτωση αποτυχίας) κυρίως σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, να οδηγούν τις εκάστοτε διοικήσεις στην επιλογή αργών, μη δυναμικών και αναποτελεσματικών διαδικασιών, ενώ παράλληλα γνωρίζουν ότι η επιτυχής εφαρμογή της θα σηματοδοτούσε την απαρχή βελτιωμένων ποιοτικά παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών και ταχύτερης εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων.

Σιγά – σιγά, αρχίζει να προβάλλει η ανάγκη μιας ευέλικτης **ηλεκτρονικής ΤΑ** ως μια δυναμική λύση για την αντιμετώπιση των σύγχρονων αναγκών και απαιτήσεων της. Οι οργανισμοί πρωτοβάθμιας ΤΑ ανάλογα με το οργανωσιακό μοντέλο που υιοθετούν κάθε φορά οι εκάστοτε διοικήσεις τους, διαφέρουν μεταξύ τους τόσο στη δομή και στις διαδικασίες τους, όσο και στο τελικό αποτέλεσμα των διοικητικών τους ενεργειών. Οι δήμοι οφείλουν να αλλάξουν τον τρόπο που «δουλεύουν» (αλλαγή συμπεριφοράς και οργάνωσης) και εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες των ΤΠΕ, σε συνδυασμό με την υιοθέτηση νέων πολιτικών και στρατηγικών προσαρμοσμένες σε καινοτομίες, να οδηγηθούν σε μία ριζική αναδιοργάνωση του τρόπου που διαχειρίζονται και διακινούν δεδομένα, πληροφορίες και γνώση μεταξύ τους.

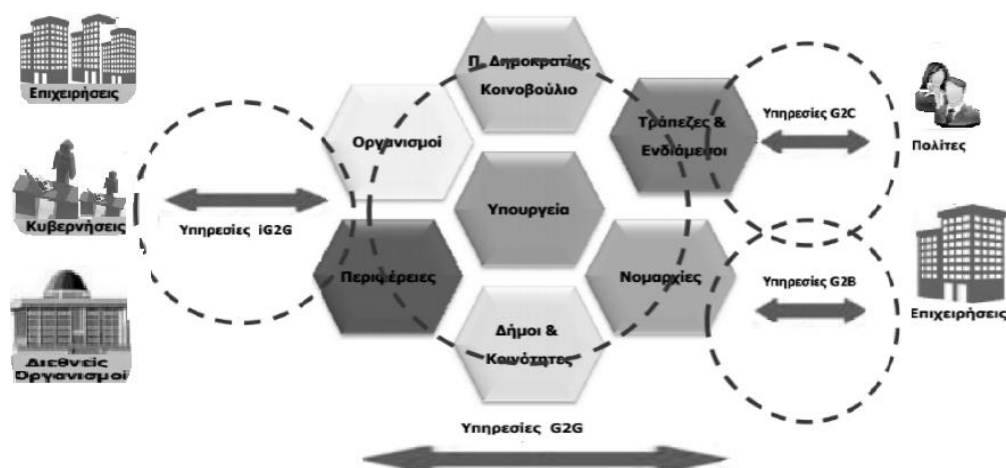
⁶ Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.sepe.gr/gr/research-studies/article/7601137/europaiki-enosi-pollon-tahutihon-stin-ilektroniki-diakuvernisi>, «Ευρωπαϊκή Ένωση πολλών ταχυτήτων στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση», πρόσβαση στις 03/02/2017.

2.3 Η διαλειτουργικότητα στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Οι κυβερνητικοί μηχανισμοί σε πολλές χώρες διεθνώς εφαρμόζουν νέες ΤΠΕ, τις οποίες προσαρμόζουν στις δικές τους ανάγκες, δίνοντας λιγότερη προσοχή όμως στη διασύνδεση με τα συστήματα άλλων οργανισμών. Η διείδυση της διαλειτουργικότητας ως έννοια στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση διαφαίνεται πλέον ως επιτακτική ανάγκη και η αξιοποίηση της θα προσδίδει πολλά οφέλη σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα, με βασικότερο την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση διοικητικών πληροφοριακών αναγκών του.

Σχήμα 2.4

Η διαλειτουργικότητα στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση



Ο μετασχηματισμός και ο εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης για την παροχή διαλειτουργικών ψηφιακών υπηρεσιών σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, αποτελεί μια από τις βασικές προτεραιότητες για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Η επίτευξη της διαλειτουργικότητας σε ένα σύστημα ή έναν δημόσιο οργανισμό, αφορά στην ανάγκη για⁷:

- ✓ συνεργασία μεταξύ των δημοσίων διοικήσεων με σκοπό την δημιουργία δημοσίων υπηρεσιών,
- ✓ ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των δημοσίων διοικήσεων για την εκπλήρωση νομικών απαιτήσεων ή πολιτικών δεσμεύσεων και
- ✓ ανταλλαγή και επαναχρησιμοποίηση πληροφοριών μεταξύ των δημοσίων διοικήσεων για την αύξηση της διοικητικής αποδοτικότητας και τη μείωση της γραφειοκρατίας για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Το αποτέλεσμα είναι:

- ✓ παροχή βελτιωμένων δημοσίων υπηρεσιών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις καθώς διευκολύνεται η παροχή δημοσίων υπηρεσιών μιας στάσης (*one stop shop*) και,

⁷ Διαθέσιμο στη διεύθυνση: https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/isa_annex_ii_eif_en.pdf, πρόσβαση στις 18/01/2017.

- ✓ *χαμηλότερο κόστος για τις δημόσιες διοικήσεις, τις επιχειρήσεις και τους πολίτες ως αποτέλεσμα της αποδοτικής παροχής δημοσίων υπηρεσιών.*

2.4 Θεσμικό πλαίσιο για τη διαλειτουργικότητα

Το θεσμικό πλαίσιο αναφέρεται στην εναρμόνιση των νομοθετικών διατάξεων της ευρωπαϊκής νομοθεσίας που διέπει τη λειτουργία δύο ή περισσότερων φορέων σε τοπικό, εθνικό ή/και υπερεθνικό επίπεδο ώστε να διασφαλίσει ότι, οι ηλεκτρονικά ανταλλασσόμενες πληροφορίες ή/και η παροχή ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς πολίτες, επιχειρήσεις ή/και άλλους φορείς θα έχουν την ίδια νομική ισχύ για όλους τους εμπλεκόμενους και ότι οι ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες θα έχουν τα ίδια έννομα αποτελέσματα με τις αντίστοιχες μη ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

2.4.1 Η ευρωπαϊκή διάσταση

Η ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως ένας από τους κυρίαρχους στόχους της Ε.Ε. τα τελευταία χρόνια έχει αναδείξει την έννοια της διαλειτουργικότητας ως ένα από τα βασικά εργαλεία για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου από το 2015 έχει θεσπιστεί πρόγραμμα που παρέχει λύσεις διαλειτουργικότητας για τις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις, τις επιχειρήσεις και τους πολίτες (ISA²), όπου «*η διαλειτουργικότητα των ευρωπαϊκών δημόσιων διοικήσεων αφορά όλα τα επίπεδα της διοίκησης: ευρωπαϊκό, τοπικό, περιφερειακό και εθνικό. Συνεπώς, είναι σημαντικό στις λύσεις να λαμβάνονται υπόψη οι αντίστοιχες ανάγκες των διοικήσεων, καθώς και οι ανάγκες πολιτών και επιχειρήσεων, κατά περίπτωση*».

Εν συνεχεία, εισάγεται η ευρωπαϊκή στρατηγική διαλειτουργικότητας και το ευρωπαϊκό πλαίσιο διαλειτουργικότητας⁸, που αποτελούν πυξίδα της πολιτικής ΤΠΕ για τους δημόσιους φορείς σε ολόκληρη την Ένωση. Ο Maroš Šefčovič, Αντιπρόεδρος της Επιτροπής, δήλωσε ότι⁹: «**Ευρωπαϊκή Ένωση** σημαίνει συνεργασία για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι πολίτες και οι επιχειρήσεις να μπορούν να ευδοκιμήσουν. Οι Ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις πρέπει να πρωτοστατήσουν στο δρόμο της συνεργασίας. Αυτό δεν μπορεί να συμβεί χωρίς πραγματική, αποτελεσματική διαλειτουργικότητα μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων σε όλα τα επίπεδα.».

⁸ Πλαίσιο διαλειτουργικότητας ορίζεται ένα σύνολο προτύπων και κατευθυντήριων γραμμών που περιγράφει τον τρόπο στον οποίο οι οργανισμοί θα πρέπει να συμφωνήσουν να αλληλεπιδρούν.

⁹ Διαθέσιμο στη διεύθυνση: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-1734_el.htm, πρόσβαση στις 25/01/2017.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είχε δημοσιεύσει από το 2004 το **Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (European Interoperability Framework - EIF)**, το οποίο παρείχε καθοδήγηση για την παροχή Ευρωπαϊκών Δημόσιων Υπηρεσιών μέσα από τον καθορισμό ενός συνόλου συστάσεων και κατευθυντήριων γραμμών για το σχεδιασμό και την επικαιροποίηση των Εθνικών Πλαισίων Διαλειτουργικότητας για τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ώστε οι δημόσιες διοικήσεις, οι επιχειρήσεις και οι πολίτες να μπορούν να αλληλεπιδρούν πέρα από τα σύνορα των χωρών.

Πρόκειται δηλαδή για ένα πλαίσιο με πανευρωπαϊκή διάσταση που είναι αναγκαίο για την επίτευξη πανευρωπαϊκής συνεργασίας και όταν χρησιμοποιείται το EIF, διασφαλίζεται ταυτόχρονα ότι κάθε κράτος μέλος διατηρεί το μέγιστο επίπεδο της ανεξαρτησίας του.

Παράλληλα, για όλα τα θέματα που απασχολούν τη διαλειτουργικότητα, η Ε.Ε. συνεχώς εκδίδει έγγραφα, αποφάσεις και κατευθύνσεις, με τα κυριότερα από αυτά να είναι οι προδιαγραφές για συνεργασία τόσο σε διοικητικό όσο και σε τεχνολογικό επίπεδο, καθώς και κανονισμούς και πλαίσια διαλειτουργικότητας που πρέπει να διέπουν ένα σύστημα συνεργασίας.

2.4.2 Η ελληνική προσέγγιση

Στη σύγχρονη ευρωπαϊκή αλλά και ελληνική πραγματικότητα είναι απαραίτητη η προώθηση δράσεων για την επίτευξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η χώρα μας ξεκίνα με την εκπόνηση του **Ελληνικού Πλαισίου Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας (Greek e-Government Interoperability Framework-eGif)¹⁰**, γνωστό και ως Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (ΠΔ&ΥΗΣ Έκδοση 2.0, 2008), το οποίο αποτελεί ουσιαστικά το μέρος της Β' έκδοσης του Πλαισίου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Το πλαίσιο αυτό αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για τη μετάβαση και προσαρμογή των υπηρεσιών της στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και την εναρμόνισή τους με την ευρωπαϊκή πολιτική και τις κατευθύνσεις για ανάπτυξη προτύπων και προδιαγραφών που θα διασφαλίζουν τη διαλειτουργικότητα στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Στοχεύει ουσιαστικά η χώρα στην προσαρμογή των φορέων της δημόσιας διοίκησης στην **ψηφιακή εποχή**, με την εισαγωγή τεχνικών πολιτικών και προδιαγραφών, για την επίτευξη της ομογένειας των συστημάτων ΤΠΕ που ήδη υπάρχουν ή πρόκειται να αναπτυχθούν και θα συμβάλλουν στην αποτελεσματική υποστήριξη της

¹⁰ «Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών» Υπουργείο Εσωτερικών – Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης / ΚτΠ ΑΕ, Έκδοση 2.0, Μάιος του 2008.

παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, καθώς και στην επίτευξη διαλειτουργικότητας σε επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων.

Εν συνεχεία, το Μάρτιο του 2012 ακολουθεί μια νέα έκδοση του Πλαισίου Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (ΠΔ&ΥΗΣ Έκδοση 4.0), η οποία σκοπεύει¹¹:

- στη διασφάλιση της **Διαλειτουργικότητας** μεταξύ των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία εγγυάται μία συνεχή ροή πληροφοριών μεταξύ πολιτών, επιχειρήσεων και φορέων της Δημόσιας Διοίκησης,
- στην **Ανοικτή Φιλοσοφία** των πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία συνίσταται στην υιοθέτηση ανοικτών τεχνολογικών προτύπων και προδιαγραφών κατά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη εφαρμογών, συστημάτων και διαδικτυακών πυλών της Δημόσιας Διοίκησης, και
- στην **Ευρωπαϊκή Διάσταση** του Ελληνικού Πλαισίου Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών το οποίο συμμορφώνεται με τις προσπάθειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και προετοιμάζει τη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα να αναπτύξει και να υποστηρίξει Πανευρωπαϊκές Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης¹².

2.5 Η ανάγκη για διαλειτουργικότητα στην ΤΑ

Η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τις δημόσιες διοικήσεις καθώς και η διατήρηση των γραπτών και γραφειοκρατικών μεθόδων αναφοράς, επικοινωνίας και συντονισμού στο εσωτερικό τους, παράλληλα με την απουσία διαλειτουργικότητας μεταξύ των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων των Υπουργείων και των διαφόρων φορέων, προκαλούν περαιτέρω εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία και πραγματική εξυπηρέτηση με αποτέλεσμα την παροχή χαμηλού επιπέδου ικανοποίησης πολιτών και επιχειρήσεων.

Ο άμεσος στόχος κάθε πλαισίου διαλειτουργικότητας είναι να διευκολύνει την υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης καθώς και την επιτυχή υιοθέτησή της. Η έννοια και η χρησιμότητα της διαλειτουργικότητας για να καταστεί καλύτερα αντιληπτή μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή/και υπερεθνικό επίπεδο

¹¹ Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, «Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών», Έκδοση 4.0, Μάρτιος 2012.

¹² European Interoperability Framework for European Public Services.

κατά την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, απαιτείται πρωτίτως από κάθε φορέα να είναι σε θέση να κατανοεί τη σημαντικότητά της σε επίπεδο φορέα.

Ειδικότερα, οι οργανισμοί της πρωτοβάθμιας ΤΑ ως φορείς παροχής δημόσιων υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις σε τοπικό επίπεδο, ενώ ασκούν σχεδόν τις ίδιες αρμοδιότητες μέσω συναφών **κύριων** και **υποστηρικτικών λειτουργιών**, παρουσιάζουν μεγάλη διαφοροποίηση, είτε ως προς την εσωτερική οργάνωση και διοικητική υποστήριξή τους, είτε στον μεταξύ τους εσωτερικό τρόπο συνεργασίας και επικοινωνίας σε επίπεδο τμήματος ή/και διεύθυνσης, καθιστώντας τες μη διαλειτουργικές και αποδοτικές οργανικές μονάδες διοίκησης εντός και εκτός των διοικητικών ορίων τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε τοπικό επίπεδο, λόγω την υστέρησης των τοπικών Αρχών να κατανοήσουν τα οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, να παραμένουν σε πρώιμο στάδιο.

Επιπρόσθετα, πολλά από τα συστήματα οργάνωσης των ΟΤΑ που σχεδιάστηκαν αρχικά για να εξυπηρετούν κυρίως τις ανάγκες των ίδιων των φορέων, παράσυραν σε αυτήν τη λογική το σχεδιασμό και την ανάπτυξη πολλών πληροφοριακών συστημάτων που εκπλήρωναν συγκεκριμένους σκοπούς για τους οποίους προγραμματίστηκαν. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η ανάπτυξη μίας «εύθραυστης» ή αδύναμης επικοινωνίας των συστημάτων μεταξύ τους που οδηγούσε τους διάφορους φορείς σε μια μη ολοκληρωμένη ή προβληματική και αρκετά δαπανηρή λύση επικοινωνίας. Σε γενικές γραμμές, η έννοια της **διαλειτουργικότητας** προβάλλει ως άμεση και επιτακτική ανάγκη, διότι μπορεί να παρέχει τη δυνατότητα ανταλλαγής και ενοποίησης μηχαναγνώσιμων δεδομένων που προέρχονται από διαφορετικά πληροφοριακά περιβάλλοντα μέσω της υιοθέτησης κοινών προτύπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Οι ατελέσφορες μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις των τελευταίων ετών και οι αδυναμίες ανασχεδιασμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που οφείλονται κυρίως στις ευρύτερα γνωστές **παθολόγιες** του δημόσιου τομέα, αποτελούν το κύριο αντικείμενο διαρκών συζητήσεων για την ανάδειξη ευκαιριών βελτίωσης και αντιμετώπισης πολλών εξ' αυτών. Ανάμεσα στα βασικά εργαλεία επίτευξης εκσυγχρονισμού και αναδόμησης της δημόσιας διοίκησης, κατατάσσονται ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών και η εισαγωγή των ΤΠΕ στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, όπου η ταυτόχρονη και ενιαία εφαρμογή αυτών θα μπορούσε να συμβάλλει σε ένα πιο ανοικτό, λειτουργικό, αποδοτικό και αποτελεσματικό μοντέλο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

3.1 Ανασχεδιασμός διαδικασιών - προσδιορισμός βασικών εννοιών

Ως **διαδικασία** ορίζεται ο προδιαγραμμένος τρόπος βημάτων και ενεργειών που ακολουθούνται σε μια δραστηριότητα μετασχηματισμού δεδομένων που υφίστανται ειδικής επεξεργασίας για να καταστεί δυνατή η μετατροπή εισερχομένων δεδομένων σε εξερχόμενα (πολλές φορές αποτελούν άμεσα τα εισερχόμενα σε επόμενη διαδικασία). Οι διαδικασίες που εκτελούνται από μία ορισμένη οργανική μονάδα (π.χ. τμήμα προμηθειών) θεωρούνται **λειτουργικές ή τμηματικές ή κάθετες διαδικασίες**, ενώ όταν διαπερνούν τα «σύνορα» διαφορετικών οργανικών μονάδων και συντελούν στην παροχή μιας ολοκληρωμένης υπηρεσίας (π.χ. σύναψη δημόσιων συμβάσεων προμηθειών) θεωρούνται ως **οριζόντιες ή διατμηματικές διαδικασίες**.

Σύμφωνα με τους Hammer, M. & Champy, J. (1993, 2005) ως **διαδικασία** ορίζεται «ένα δομημένο, μετρημένο σύνολο από δραστηριότητες σχεδιασμένες να παράγουν μια καθορισμένη έξοδο για έναν συγκεκριμένο αποδέκτη (πελάτη)», ως **ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών** ορίζεται «η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών και των οργανωτικών δομών του οργανισμού, ώστε να επιτευχθούν θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμα μέτρα απόδοσης», ενώ ως **αναδιοργάνωση** ορίζεται «η θεμελιώδης αναθεώρηση και ο ριζικός επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν δραματικές βελτιώσεις σε κρίσιμα σημεία που καθορίζουν την επίδοση όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα.».

Όλα τα ανωτέρω αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την επίτευξη της **διαλειτουργικότητας**. Η **οργανωσιακή** όψη της διαλειτουργικότητας αναφέρεται στην υιοθέτηση μιας θεμελιώδης αναθεώρησης και ριζικής επανασχεδίασης των διαδικασιών των οργανισμών ώστε να

επιτευχθούν θεαματικές βελτιώσεις που συμβάλλουν στη συνεργασία/διασύνδεση των διοικήσεων εντός του ίδιου αλλά και μεταξύ των δημόσιων φορέων και οργανισμών (που πολλές φορές έχουν διαφορετικές εσωτερικές δομές), με στόχο να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους σε όλες τις βαθμίδες διοίκησης προς όφελος του σύγχρονου πολίτη.

3.2 Ζητήματα διαχείρισης της αλλαγής

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (Polychroniou, 2009).

Σύμφωνα με το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (ΠΔ&ΥΗΣ), οι υπηρεσίες που παρέχουν οι φορείς της δημόσιας διοίκησης σε πολίτες, επιχειρήσεις και άλλους φορείς έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν κατά πρώτο λόγο τις ανάγκες των ίδιων των φορέων. Με αντίστοιχο τρόπο έχουν σχεδιαστεί και αναπτυχθεί και τα πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν τις υπηρεσίες αυτές. Όταν όμως όλα αλλάζουν με ταχύτατους ρυθμούς, δεν θα μπορούσε ο κρατικός μηχανισμός να παραμένει απλώς θεατής στις τεχνολογικές εξελίξεις, τις οποίες πολλές φορές τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης αμφισβητούν λόγω έλλειψης κουλτούρας δεκτική σε αλλαγές και πειραματισμούς.

Η υιοθέτηση μιας μεθοδολογίας Διαχείρισης Αλλαγών (Change Management) από τους ηγέτες της δημόσιας διοίκησης, σε οποιαδήποτε στιγμή κατά την υλοποίηση ενός πλάνου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού καθώς και εφαρμογής ενός νέου λειτουργικού και οργανωτικού συστήματος, θα μπορούσε να συμβάλει στην ομαλή μετάβαση στο νέο πλαίσιο λειτουργίας που θα ευθυγραμμίζεται με την στρατηγική του οργανισμού.

Ως γνωστό «δεν υπάρχει ούτε μία όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την **κουλτούρα**: η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πως σκεφτόμαστε, πως κινούμαστε, πως λύνουμε προβλήματα, πως οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις ..» (Hall, 1976).

3.3 Αντιδράσεις και πιθανές αντιστάσεις κατά την εφαρμογή των αλλαγών

Κατά το στάδιο διαχείρισης των αλλαγών που επιχειρούνται να εφαρμοστούν στον εκάστοτε οργανισμό, συνήθως δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στα τεχνικά συστατικά μιας αλλαγής παραβλέποντας κυρίως τον **ανθρώπινο παράγοντα** (ο οποίος κατέχει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία υλοποίησής της). Όσο απλή και εύκολη κι αν φαίνεται μία αλλαγή, όταν απαιτεί επανεξέταση παγιωμένων τρόπων εργασίας, πάντα προσκρούει σε αντιστάσεις και αντιδράσεις κυρίως από την πλευρά των εμπλεκόμενων υπαλλήλων με την εν λόγω διαδικασία.

Ως εκ τούτου, οποιαδήποτε αλλαγή στον οργανισμό δεν μπορεί να επιτύχει, αν οι ηγέτες της αλλαγής δεν εκτιμήσουν την έκταση και τις μορφές των αντιδράσεων και δεν υπερνικήσουν τις αντιδράσεις αυτές. Κύριο πρόβλημα με τις αντιστάσεις είναι ότι δεν μπορεί εύκολα να τις αντιμετωπίσει κάποιος συχνά και μόνο με τη λογική (Γεωργόπουλος, 2015).

Απαιτείται λοιπόν, η υιοθέτηση ενός δραστικού τρόπου αντιμετώπισης των τυχόν αντιστάσεων στις αλλαγές χωρίς όμως να προκληθούν εντονότερες συγκρούσεις και προβλήματα από εκείνων που καλείται να αντιμετωπίσει. Πολλοί υπάλληλοι κυριεύονται από φόβο στο άκουσα οποιασδήποτε αλλαγής, είτε γιατί φοβούνται ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις, είτε επειδή νιώθουν «βολεμένοι» με τον τρόπο που εργάζονται. Η συνήθεια, οδηγεί το άτομο σε στασιμότητα με αποτέλεσμα την αντίδραση στην αλλαγή αφού συνδέεται με ένα αίσθημα άνεσης και σιγουριάς (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Η υλοποίηση οποιασδήποτε αλλαγής σε έναν οργανισμό ενδεχομένως να απαιτεί και περισσότερες ώρες εργασίας για την επιτυχής εφαρμογή της.

Καταλήγοντας, η επιτυχής διαχείριση και επίτευξη αλλαγών από τις δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να συνοδεύεται από ριζικό επανασχεδιασμό των διαδικασιών, κατάρτιση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που εμπλέκεται σε αυτές, καθιερώνοντας ταυτόχρονα στην συνείδησή τους μια νοοτροπία με γνώμονα την παροχή υψηλού επιπέδου δημόσιων υπηρεσιών που προσδοκούν σήμερα οι περισσότεροι πολίτες και επιχειρήσεις.

3.4 Οφέλη ανασχεδιασμού διαδικασιών δημόσιου τομέα

Για τη δημόσια διοίκηση ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών μπορεί να θεωρηθεί και ως αναμόρφωση ενός οργανισμού για την εναρμόνιση των εσωτερικών διαδικασιών του, με τις διαδικασίες των διαφόρων οργανισμών που συνεργάζεται/διαλειτουργεί καθώς και με αυτές που προσφέρει στους πολίτες και επιχειρήσεις, πάντα με στόχο την πλέον βελτιωμένη εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών. Τα οφέλη από την αναδόμηση του δημόσιου τομέα οδηγούν σε:

- μια καλά οργανωμένη δημόσια διοίκηση που λειτουργεί αποτελεσματικά, μειώνοντας το διοικητικό κόστος εκτέλεσης των δημόσιων διαδικασιών, σε μια εποχή με περιορισμένους οικονομικούς και μη πόρους,
- υψηλής ποιότητας παροχή δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις αυξάνοντας ταυτόχρονα την ικανοποίησή τους και βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής τους,
- εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου και της οργανωτικής δομής της δημόσιας διοίκησης ώστε να υποστηρίξει το νέο τρόπο λειτουργίας της, μειώνοντας την πολυπλοκότητα του συστήματος και την γραφειοκρατία των διοικητικών διαδικασιών και τέλος,
- πλήρη διαφάνεια του κρατικού μηχανισμού μέσα από την ενίσχυση της νομιμότητας και της λογοδοσίας, οδηγώντας σε αύξηση του ενδιαφέροντος των πολιτών για συμμετοχή στα κοινά και τις δημόσιες λειτουργίες.

3.5 Η ανάγκη ανασχεδιασμού διαδικασιών στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και την ΤΑ

Οι δημόσιες υπηρεσίες καθημερινά δέχονται μια συστηματική αμφισβήτηση της λειτουργικότητας και της ικανότητάς τους να διαχειριστούν χρόνια προβλήματα που τις χαρακτηρίζουν ως γραφειοκρατικές δομές, που χρησιμοποιούν γραφειοκρατικούς μηχανισμούς/διαδικασίες παροχής δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών σε συνάρτηση με την κακοδιαχείριση των πόρων και την αναποτελεσματικότητά τους. Μια σειρά από εξωτερικές πιέσεις στρέφουν τη διοίκηση σε μια διαφορετική από τη γραφειοκρατική λογική λειτουργίας (Osborne and Gaebler, 1992).

Οι μέχρις τώρα προσεγγίσεις περί οργάνωσης της ΤΑ περιοριζόταν κυρίως σε μια κλειστή οργάνωση, η οποία στηριζόταν στις αρμοδιότητες και στο σχεδιασμό του οργανογράμματος που προέβλεπε τις υποχρεωτικά ασκούμενες αρμοδιότητες τους. Σήμερα όμως επιβάλλεται μια ανοικτή και συνεχώς προσαρμόσιμη, στο εξωτερικό περιβάλλον, οργάνωση. Ο ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής και των διεργασιών των δημόσιων οργανισμών απαιτεί μια αναλυτική αποτύπωση των διαδικασιών λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών, οι οποίες μέχρι και σήμερα πραγματοποιούνται με συμβατικό τρόπο.

Για να ξεφύγει όμως η δημόσια διοίκηση από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο και να οδηγηθεί σε ένα πιο σύγχρονο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας, απαιτείται η υιοθέτηση μιας αντίληψης για αποδοτική και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση όπου ο σύγχρονος πολίτης θα είναι πια στο επίκεντρο των διοικητικών λειτουργιών των υπηρεσιών, αξιοποιώντας κατάλληλα

τις ΤΠΕ. Και ιδίως για την πρωτοβάθμια ΤΑ, της οποίας η πεμπουσία εξασφαλίζεται όταν ικανοποιούνται βέλτιστά οι σχετικές ανάγκες των πολιτών.

Είναι γεγονός ότι η εισαγωγή των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση απαιτεί αλλαγές στον τρόπο σκέψης των πολιτικών και των πολιτών, ανανέωση των εσωτερικών διαδικασιών και εφαρμογή ευρείας τεχνογνωσίας από το χώρο των ΤΠΕ (Παρασκευάς, Ασημακόπουλος και Τριανταφύλλου, 2015).

Οι κυριότεροι λόγοι που χαρακτηρίζουν τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης αναγκαίο έχουν να κάνουν με:

- την απαξίωση της Δημόσιας Διοίκησης τα τελευταία χρόνια και την εγκαθίδρυσή της στη συνείδηση των πολιτών ως ένας αναχρονιστικός και παρηκμασμένος θεσμός και,
- την ανάγκη περιορισμού των δαπανηρών υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, ο οποίος δεν συνοδεύεται από ταυτόχρονη μείωση των διοικητικών αρμοδιοτήτων, αλλά αντίθετα, επιβάλλεται κάθε φορά με αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών με λιγότερους οικονομικούς πόρους λόγω της οικονομικής δυσπραγίας της χώρας.

3.5.1 Ευθυγράμμιση των διαδικασιών διαφορετικών φορέων της δημόσιας διοίκησης

Οι δημόσιοι οργανισμοί αν θέλουν να επιβιώσουν και να ευημερήσουν στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης και δράσης τους (Osborne and Gaebler, 1992).

Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών (process), ροών εργασίας και πληροφορίας (workflows – service flows) του δημόσιου τομέα αποτελεί την λύση στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον που απαιτεί ευέλικτους φορείς που να μπορούν να συνεργαστούν, δεδομένου ότι έχουν διαφορετικές εσωτερικές δομές, ώστε να προσαρμοστούν γρήγορα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και στις πιέσεις που δέχονται. Η εναρμόνιση και η ευθυγράμμιση των λειτουργιών και των δομών των οργανισμών αυτών μπορεί να επιτευχθεί με την απλούστευση του πολυδαίδαλου κανονιστικού πλαισίου που καθορίζει τις διοικητικές διαδικασίες και αποτελεί ένα από τα πάγια αιτήματα των πολιτών και των επιχειρήσεων. Η ικανοποίηση αυτού του αιτήματος αποτελεί επιτελικό και διαρκή στόχο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (πρώην Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης). Και αυτό γιατί, η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών, πέραν της ταλαιπωρίας που συνεπάγεται για τους πολίτες και για τους ίδιους τους υπαλλήλους, παρεμποδίζει τη δημιουργία και την εύρυθμη λειτουργία των

επιχειρήσεων, αποθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και αποτελεί εμπόδιο στην αύξηση της απασχόλησης και στην ανάπτυξη της οικονομίας γενικότερα¹³.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, ο ανασχεδιασμός είναι μια διαδικασία που ξεκινάει από την ηγεσία του οργανισμού. Απαιτείται δέσμευση και ευθυγράμμιση της στρατηγικής από την έναρξη της θητείας την εκάστοτε Αρχής, αλλά και συμμετοχή στην προσπάθεια του φορέα για ανασχεδιασμό, με τη δημιουργία μιας κουλτούρας που θα ευνοεί και θα στηρίζει τις αλλαγές σε πολύπλοκες, αναχρονιστικές, παρηκμασμένες και συνάμα κοστοβόρες διαδικασίες, ενώ παράλληλα θα προβλέπει σε δράσεις για άμεση υιοθέτηση των ανασχεδιασμένων διαδικασιών.

Συχνά, παρατηρείται το φαινόμενο ύπαρξης πολλαπλών διαφορετικών τρόπων ή ανάπτυξης συστημάτων αντιμετώπισης και διαχείρισης μιας διαδικασίας, ακόμα και ανάμεσα στον ίδιο τον φορέα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ανάγκη ομοιόμορφης επικοινωνίας, συνεργασίας και ανταλλαγής δεδομένων με άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τους πολίτες και επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, εκτός από την απώλεια αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, να σημειώνεται μεγάλη διαρροή πόρων, οικονομικών και μη, με την ταυτόχρονη παραγωγή των ίδιων αποτελεσμάτων από πολλές διαφορετικές Υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Οι δημόσιες Υπηρεσίες θα πρέπει να επιχειρούν την εφαρμογή ρεαλιστικών προγραμμάτων ανασχεδιασμού με τη σωστή αξιοποίηση των εργαλείων νέας τεχνολογίας και πληροφορικής με στόχο την παροχή βελτιωμένων ποιοτικά και με ηλεκτρονικό τρόπο υπηρεσίες στους πολίτες. Ο εφαρμοσμένος ανασχεδιασμός διεργασιών – αναδιοργάνωση (process reengineering, organizational development) στους δημόσιους φορείς σημαίνει¹⁴:

1. *ανασχεδιασμός βελτιωμένων – απλοποιημένων διεργασιών για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικής ικανότητας των φορέων μέσω των έργων ΤΠΕ,*
2. *σχεδιασμός της βέλτιστης οργανωτικής δομής, πλαίσιο αξιολόγησης των επιδόσεων και αναμόρφωση των επιμέρους πολιτικών – κανόνων,*
3. *αξιοποίηση των υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών που δημιουργούνται και,*
4. *εστιασμένη παρέμβαση σε οργανωτικές ή διαδικαστικές δυσλειτουργίες.*

Καταλήγοντας, η προτυποποίηση μίας διαδικασίας ή υπηρεσίας στη δημόσια διοίκηση αποτελεί βασικό τρόπο ελέγχου της λειτουργίας της. Ως **οργανωσιακό πρότυπο**

¹³ Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=15730>, σχετικά με την «Απλούστευση και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών», Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης πρόσβαση στις 01/02/2017.

¹⁴ «Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των Ο.Τ.Α. και τη μετάβαση της Τ.Α. στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», Ε.Ε.Τ.Α.Α., Αύγουστος 2006.

(organizational prototype), σύμφωνα με τον Leonard – Barton, 1987 ορίζεται «μια μικρής κλίμακας διαδικασία η οποία θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο των επιμέρους στοιχείων της διαδικασίας».

3.5.2 Η κρισιμότητα επίτευξης οργανωσιακής διαλειτουργικότητας στην ΤΑ

Χρόνιο πρόβλημα στην λειτουργία της ελληνικής και όχι μόνο, Δημόσιας Διοίκησης και ΤΑ αποτελεί η έλλειψη **διαλειτουργικότητας**. Οι διαφορετικές οργανικές μονάδες της δημόσιας διοίκησης λειτουργούν ως απομονωμένοι και ανεξάρτητοι οργανισμοί. Το γεγονός αυτό έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες, τόσο στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, όσο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις αλλά και τις άλλες οργανικές μονάδες της δημόσιας διοίκησης. Η έννοια της διαλειτουργικότητας παρακολουθείται με αυξημένο ενδιαφέρον καθώς η οργάνωση της εργασίας βασίζεται ολοένα και περισσότερο στην επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών συστημάτων ή οργανισμών και είναι αυτή που διασφαλίζει την ανταλλαγή δεδομένων και συνεπώς την επίτευξη κοινών στόχων από τη συνεργασία (ΕΚΔΔΑ, 2016)¹⁵.

Ως εκ τούτου, η υλοποίηση του οράματος της **ηλεκτρονικής διακυβέρνησης** για υπηρεσίες της ΤΑ που να ικανοποιούν τις ανάγκες επικοινωνίας με τον πολίτη, τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις μέσα από προτυποποιημένα σημεία επικοινωνίας (εναρμονισμένα με διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα) και οδηγούν σε αποτελεσματική και απρόσκοπτη ροή και προς τις δυο κατευθύνσεις, δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί δίχως την συμβολή της **διαλειτουργικότητας**.

Η διαλειτουργικότητα μεταξύ των διοικήσεων συνιστά βασικό καταλύτη για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη παροχή ψηφιακών υπηρεσιών, ενώ παράλληλα, η ανταλλαγή και περαιτέρω χρήση των υφιστάμενων λύσεων διαλειτουργικότητας θα μπορούσε να μειώσει τον πολλαπλασιασμό του κόστους, συμβάλλουν ταυτόχρονα στη βελτίωση και στον εκσυγχρονισμό των δημόσιων διοικήσεων σε ευρωπαϊκό, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο¹⁶.

Καταλήγοντας, καταλαβαίνει κανείς πως η αδυναμία διασφάλισης της διαλειτουργικότητας των φορέων σε οργανωσιακό επίπεδο καθιστά αδύνατη συνολικά τη μεταξύ τους διαλειτουργικότητα. Η διασφάλιση της αποδοτικής και απρόσκοπτης επικοινωνίας και συνεργασίας μέσα από εσωτερικές ροές διεργασιών και ανταλλαγής δεδομένων, πληροφοριών ή/και γνώσεων, ακόμα και εντός των διαφόρων συνεργαζόμενων τμημάτων

¹⁵ Έκθεση Πολιτικής (Συμπεράσματα και Προτάσεις) που εκπονήθηκε με αφορμή την ολοκλήρωση των εργασιών του καινοτόμου εργαστηρίου «Αξιολόγηση της Διαλειτουργικότητας των Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών», Ιούλιος 2016.

¹⁶ European Interoperability Strategy 2012 Implementation Review (Επανεξέταση της υλοποίησης της ευρωπαϊκής στρατηγικής διαλειτουργικότητας για το 2012), έκθεση σχετικά με πολιτικούς, κοινωνικοοικονομικούς και νομικούς παράγοντες.

ή/και συστημάτων κάθε φορέα, θα μπορούσε να οδηγήσει στη δημιουργία υπηρεσιών που θα προσδώσουν αξία στους πολίτες, αρκεί να συνδυαστούν σωστά η γνώση γύρω από τις ΤΠΕ και οι πραγματικές ανάγκες των πολιτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΔΙΑΔΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΣΕ ΕΕ, ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΑ

Ο τομέας των δημόσιων συμβάσεων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας που επηρεάζει τις δημόσιες δαπάνες και μπορεί να αποτελέσει μοχλό οικονομικής ανάπτυξης της κάθε χώρας. Η διείσδυση και η ορθολογική χρήση των ΤΠΕ στον τομέα αυτό, συμβάλλει αποφασιστικά στον εκσυγχρονισμό των παραδοσιακών γραφειοκρατικών και πολύπλοκων διαγωνιστικών διαδικασιών που απαιτούν πολλούς πόρους και αποτελούν τροχοπέδη στην καθιέρωση των ηλεκτρονικών διαδικασιών από το στάδιο της ανάθεσης έως της υλοποίησης των δημοσίων συμβάσεων προμηθειών, υπηρεσιών, μελετών και έργων.

4.1 Η έννοια των δημόσιων συμβάσεων Προμηθειών

Σύμφωνα με το παρατηρητήριο για την ΚτΠ (Κουντζέρης, 2007) ως **προμήθειες δημόσιου τομέα** ή **δημόσιες προμήθειες** ή **κρατικές προμήθειες** θεωρούνται οι «*συμβάσεις που συνάπτονται εγγράφως μεταξύ ενός προμηθευτή και των διαφόρων φορέων του δημοσίου τομέα και έχουν ως αντικείμενο την αγορά, τη μίσθωση και τη χρηματοδοτική μίσθωση αγαθών. Επίσης, προμήθειες του δημόσιου τομέα θεωρούνται και οι συμβάσεις ανάθεσης εκτέλεσεως εργασιών εγκατάστασης, συντήρησης, μεταφοράς ή και άλλων εργασιών που σχετίζονται με την προμήθεια των ανωτέρω αγαθών, εφόσον όμως η αξία αυτών υπερβαίνει την αντίστοιχη των εργασιών*».

Παράλληλα, ως **δημόσια ηλεκτρονική προμήθεια (Public eProcurement)** θεωρείται η χρήση των ΤΠΕ σε όλα τα στάδια της διαδικασίας των δημόσιων συμβάσεων προμηθειών, επιτρέποντας σε μία αναθέτουσα αρχή ή φορέα¹⁷ να εκμεταλλευτεί την απευθείας (online) χρήση των ηλεκτρονικών μέσων (τεχνολογιών, διαδικασιών, ενεργειών και προτύπων) με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας, την ενίσχυση της διαφάνειας και τη μείωση του κόστους για την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών, σύμφωνα με τις ανάγκες του. Επίσης, για τους οικονομικούς φορείς¹⁸ σημαίνει δυνατότητα διεθνής παρουσίας, βελτιωμένης ανταγωνιστικότητας και την παροχή ηλεκτρονικών βελτιωμένων υπηρεσιών που συντομεύουν τον κύκλο ζωής μιας δημόσιας σύμβασης προμηθειών.

¹⁷ Σύμφωνα με το άρθρο 2 του ν. 4412/2016 ως **αναθέτουσες αρχές** νοούνται «*το κράτος, οι αρχές ΤΑ, οι οργανισμοί δημοσίου δικαίου ή οι ενώσεις μιας ή περισσότερων από αυτές τις αρχές ή ενός ή περισσότερων από αυτούς τους οργανισμούς δημοσίου δικαίου*», ενώ ως **αναθέτοντες φορείς** νοούνται «*οι αναθέτουσες αρχές όταν ασκούν δραστηριότητες όπως ύδωρ - συμπεριλαμβάνεται αποχέτευση (ΔΕΥΑ, Δήμοι), ταχυδρομικές υπηρεσίες, ηλεκτρισμός, φυσικό αέριο*».

¹⁸ Σύμφωνα με το άρθρο 2 του ν. 4412/2016 ως **οικονομικός φορέας** νοείται «*κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή δημόσιος φορέας ή ένωση αυτών των προσώπων ή/και φορέων, συμπεριλαμβανομένων των προσωρινών συμπράξεων επιχειρήσεων, που προσφέρει στην αγορά εκτέλεση εργασιών ή/και έργου, προμήθεια προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών*».

4.2 Θεσμικό - Νομοθετικό πλαίσιο

Το θεσμικό – νομοθετικό πλαίσιο αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχής υιοθέτηση και έκβαση των ηλεκτρονικών δημόσιων συμβάσεων ή πιο απλά των συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών στο δημόσιο τομέα.

Τόσο το ενωσιακό, όσο και το εθνικό θεσμικό πλαίσιο για τις δημόσιες συμβάσεις συνεχώς αναπροσαρμόζεται και επιβάλλονται νέες Οδηγίες προς εφαρμογή και ενίσχυση του ευρωπαϊκού οραματισμού για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Με την Κοινοτική Οδηγία 2004/18/ΕΚ¹⁹ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου «περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημόσιων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών», η οποία ενσωματώθηκε στην ελληνική νομοθεσία μέσω του ΠΔ 60/2007, σηματοδοτήθηκε η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων κατά τη διαδικασία σύναψης δημοσίων συμβάσεων.

Εν συνεχεία, κατά το έτος 2014, προς απλοποίηση της πολυνομίας και υποχρεωτικής συμμόρφωσης και εναρμόνισης της ελληνικής νομοθεσίας με την ενωσιακή, δημοσιοποιείται ο ν. 4281/2014, ο οποίος επειδή δεν ενσωμάτωνε τις πιο πρόσφατες κοινοτικές Οδηγίες (2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ), μετά από αλληπάλληλες αναστολές εφαρμογής του, αποσύρεται δίνοντας τη θέση του σε έναν νέο και καινοτόμο νόμο, τον ν. 4412/2016 «*Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)*». Το έτος 2016 αποτελεί κομβικό σημείο αναφοράς για τις δημόσιες συμβάσεις μιας και για πρώτη φορά ένας νόμος αφορά εις ολόκληρο το δημόσιο τομέα και εκτός από την προσαρμογή του στις ευρωπαϊκές Οδηγίες, καταργεί ταυτόχρονα το μεγαλύτερο μέρος της απαρχαιωμένης ελληνικής νομοθεσίας περί δημοσίων συμβάσεων (νομοθετήματα, προεδρικά διατάγματα, κοινοτικές οδηγίες κ.α.).

Συγκεκριμένα για την ΤΑ ο νέος νόμος καταργεί νομοθετήματα όπως ΕΚΠΟΤΑ²⁰, ΠΔ 28/1980²¹, ν. 3316/2005²² κ.λπ., τα οποία αποτελούσαν από το 1985 την ραχοκοκαλιά όλων των αναθέσεων προμηθειών αγαθών και υπηρεσιών, μελετών και έργων των ΟΤΑ.

Ο ορισμός και οι διαδικασίες ανάθεσης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων μπαίνουν σε άλλη βάση, όπου εκτός από τις παρεμβάσεις απλοποίησης και εναρμόνισης της ευρωπαϊκής νομοθεσίας στην εθνική (με την έκδοση σχετικών οδηγιών από την ΕΕ), δρομολογείται παράλληλα η χρήση ψηφιακών υπογραφών για την στήριξη των δημοσίων συμβάσεων.

¹⁹ Με το ν. 4412/2016 έχει αντικατασταθεί από την νεότερη Οδηγία 2014/24/ΕΕ.

²⁰ Υπουργική Απόφαση 11389/1993 του Υπουργείου Εσωτερικών «*Ενιαίος κανονισμός προμηθειών Τοπικής Αυτοδιοίκησης*», ΦΕΚ 185/τ.Β' /23-03-1993.

²¹ Προεδρικό Διάταγμα 28/1980 «*Περί εκτέλεσης έργων και προμηθειών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης*», ΦΕΚ 11/τ.Α' /16-01-1980.

²² Νόμος 3316/2005 «*Περί ανάθεσης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής υπηρεσιών*», ΦΕΚ 42/τ.Α' /22-10-2005.

4.3 Το σύστημα των δημόσιων συμβάσεων στην Ευρωπαϊκή και Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η στρατηγική της ΕΕ για την περίοδο 2014-2020, σύμφωνα με ανακοίνωση της Επιτροπής²³ ορίζεται ως «*Ευρώπη 2020 - Στρατηγική για έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη*». Οι δημόσιες συμβάσεις εκτιμάται ότι θα παίξουν έναν ουσιαστικό ρόλο στην στρατηγική της Ευρώπης 2020, αφού αποτελούν ένα από τα βασικά εργαλεία που θα συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου της εν λόγω στρατηγικής, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την πλέον αποδοτική χρήση των περιορισμένων δημόσιων πόρων.

Επιπρόσθετα, η έγκριση της νέας δέσμης νομοθετικών μέτρων σχετικά με τις δημόσιες συμβάσεις, όπου περιλαμβάνονται συγκεκριμένοι κανόνες για την ηλεκτρονική σύναξη τους, πρόκειται να αποτελέσει καμπή για τη διάδοση των ηλεκτρονικών δημόσιων συμβάσεων στην Ευρώπη²⁴. Οι πολιτικές αυτές θα αποτελέσουν δε τα σημαντικότερα κλειδιά στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης τόσο στην ΕΕ όσο και στη χώρα μας, όπου με τη συνδρομή της έννοιας της διαλειτουργικότητας μεταξύ αυτών των συστημάτων θα οδηγήσουν τους φορείς στην υιοθέτηση και τη σταδιακή μετάβαση ενός ευέλικτου, προσαρμοστικού και καινοτόμου μοντέλου **ηλεκτρονικών δημόσιων συμβάσεων**.

4.3.1 Ευρωπαϊκές Πολιτικές

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εδώ και χρόνια πραγματοποιεί ενέργειες απλοποίησης και εναρμόνισης του νομικού και κανονιστικού πλαισίου της ΕΕ για τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις, απαιτώντας θεσμικές και οργανωτικές αλλαγές σε πολλά επίπεδα. Τα κράτη μέλη είναι εκείνα που πρέπει να αποφασίσουν σχετικά με τις πολιτικές που θα εφαρμοστούν και το πεδίο των αγορών που θα γίνονται με ηλεκτρονικό τρόπο καθώς τα τεχνολογικά εργαλεία/συστήματα που θα αξιοποιηθούν. Η δυνατότητα για διασυνδεδεμένες και συνεργατικές ανοικτές κυβερνήσεις που θα συγκεντρώνουν συνεισφορές από διάφορους τομείς με διαλειτουργικό και ασφαλή τρόπο είναι σήμερα μεγάλη, και η υλοποίηση αυτής της φιλοδοξίας θα αποτελέσει στοιχείο καίριας σημασίας για την επιτυχή οικοδόμηση της ενιαίας ψηφιακής αγοράς²⁵.

Οι ευρωπαϊκές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις, παράλληλα με τα δημοσιονομικά ελλείμματα κατέστησαν αναγκαία την μεταρρύθμιση των κανόνων του ενωσιακού δίκαιου για τις δημόσιες συμβάσεις, οδηγώντας την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην

²³ COM (2010) 2020 τελικό, Βρυξέλες 3.3.2010.

²⁴ Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=URISERV:l24226b>, «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση»: η επιγραμμική δημόσια διοίκηση, πρόσβαση στις 10/02/2017.

²⁵ Διαθέσιμο στη διεύθυνση:

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/com/com_com%282014%290367_/com_com%282014%290367_el.pdf, πρόσβαση 18/01/2017.

έκδοση νέων Οδηγιών (2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου) σχετικά με τις δημόσιες συμβάσεις προς κατάργηση των προγενέστερων (2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ). Με τις νέες αυτές οδηγίες παρέχεται η δυνατότητα στις αρμόδιες αρχές να προωθούν τους στόχους της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη στο πλαίσιο των δράσεων που αφορούν στις δημόσιες συμβάσεις προς ενθάρρυνση και υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων διαχείρισης.

Παράλληλα, η υιοθέτηση συστημάτων ηλεκτρονικών δημόσιων προμηθειών στην πράξη από τους Ευρωπαϊκούς δημόσιους οργανισμούς συμβάλλει στην αύξηση της διαφάνειας στη δαπάνη των δημόσιων χρημάτων, στη δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, στην ανοικτή πρόσβαση στις πληροφορίες υποβολής προσφορών, στη γρηγορότερη επεξεργασία των προσφορών, στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην ευκολότερη διαχείριση της αγοράς, και επιπλέον στη μείωση δαπανών για την αγορά αγαθών/υπηρεσιών (Παρατηρητήριο για την ΚτΠ, Κουντζέρης, 2007).

4.3.2 Ανάπτυξη εθνικών πολιτικών και μεταρρυθμίσεων στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων

Σε εθνικό επίπεδο, η ελληνική δημόσια διοίκηση, ιδίως τα τελευταία χρόνια που μαστίζεται από πληθώρα προβλημάτων, προβαίνει στην εκ των βάθρων αναθεώρηση των δομών και της εφαρμοζόμενης πολιτικής της στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, μιας και αυτές αποτελούν βασικό εργαλείο άσκησης οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής πολιτικής. Ο κρατικός μηχανισμός με τη λήψη κατάλληλων μέτρων για το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία αυτών των συστημάτων, οδηγείται σταδιακά σε δυναμικές παρεμβάσεις με την εισαγωγή και την υιοθέτηση κομβικών μεταρρυθμίσεων ευρείας κλίμακας, οι οποίες θα εξοικονομήσουν πόρους και θα αποκαταστήσουν εμφανές διαστρεβλώσεις του συστήματος σύναψης δημοσίων συμβάσεων.

Ειδικότερα, με τη δημιουργία της **Ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.)**²⁶, η οποία έχει ως σκοπό την ανάπτυξη και προαγωγή της εθνικής στρατηγικής, πολιτικής και δράσης στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων για διασφάλιση της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας, της συνοχής και εναρμόνισης των διαδικασιών ανάθεσης και εκτέλεσης αυτών προς το εθνικό και ενωσιακό δίκαιο. Σε εθνικό επίπεδο, η Αρχή αυτή αποσκοπεί στην ενοποίηση και ομοιόμορφη ανάπτυξη και εφαρμογή του δικαίου των δημοσίων συμβάσεων, στην έκδοση κατευθυντήριων οδηγιών και πρότυπα τεύχη

²⁶ Η Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ. ιδρύθηκε με τον Ν.4013/2011. Δυνάμει του άρθρου 2 παρ. 2 περ. (β) του εν λόγω νόμου η Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ. έχει καταστεί αρμόδια και φέρει την ευθύνη για την εισήγηση ρυθμίσεων προς την Κυβέρνηση και τη Βουλή αναφορικά με την ενσωμάτωση του ευρωπαϊκού δικαίου στην εθνική έννομη τάξη στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων.

δημοπράτησης και σχέδια συμβάσεων (μετά από διαβούλευση με τους κατά περίπτωση αρμόδιους φορείς), ενώ σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελεί το κεντρικό σημείο επικοινωνίας και συντονισμού των ελληνικών αρχών (δημόσια όργανα) με τα αρμόδια όργανα της ΕΕ.

Από το ξεκίνημά της η Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ. έθεσε ως πρωταρχικό στόχο την εκπόνηση, σε συνεργασία με φορείς της κεντρικής διοίκησης, μιας εθνικής στρατηγικής στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων και σχετικού σχεδίου δράσης με γνώμονα τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου, σύγχρονου, απλού, ευέλικτου, δίκαιου και αποτελεσματικού συστήματος που να εξασφαλίζει κανόνες ορθής διαχείρισης σε όλο τον κύκλο ζωής μιας σύμβασης με τη βέλτιστη αξιοποίηση των δημοσίων πόρων χάριν του κοινωνικού οφέλους (Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., 2016).

Παράλληλα, προς ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, συμβάλλει η υποχρέωση ανάρτησης στο διαδικτυακό τόπο Δι@ύγεια, όλων των σχετικών αποφάσεων και πράξεων κατακύρωσης και ανάθεσης προμηθειών των συλλογικών και μη οργάνων, καθώς και περιλήψεις διακηρύξεων κ.α.. Κάθε πράξη που αναρτάται στην εν λόγω εφαρμογή υπογράφεται ψηφιακά από το σύστημα και αποκτά έναν μοναδικό Αριθμό Διαδικτυακής Ανάρτησης (ΑΔΑ)²⁷.

4.3.3 Εξελιξίσεις στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων στην χώρα μας την τελευταία εξαετία

Το έτος 2011 σηματοδοτεί τον ριζικό εκσυγχρονισμό των δημοσίων συμβάσεων, με τη σύσταση της Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ. (ν. 4013/2011), για πλήρη και συστηματική παρακολούθηση των δημοσίων συμβάσεων που αφορούν στην προμήθεια αγαθών και την παροχή υπηρεσιών, καθώς και στην εκτέλεση έργων σε εθνικό επίπεδο, ικανοποιώντας μια από τις διεθνείς δεσμεύσεις της χώρας μας στο πλαίσιο της συμμετοχής της στην ΕΕ και στο Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου.

Παράλληλα, για το σκοπό αυτό θεσπίστηκε και λειτούργησε το **Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων**²⁸ (ΚΗΜΔΗΣ), το οποίο αρχικά εφαρμόστηκε σε ορισμένους φορείς που είχαν την υποχρέωση να τηρούν τις διατάξεις του Π.Δ. 113/2010²⁹ (Ανάληψη Υποχρέωσης από τους διατάκτες) καταχωρώντας, ως νομική δέσμευση, στο σύστημα αυτό τα πρωτογενή αιτήματα που υποβάλλουν οι φορείς για τη σύναψη σύμβασης ανεξαρτήτως διαδικασίας ανάθεσης όταν η εκτιμώμενη αξία είναι ίση ή ανώτερη του ποσού των χιλίων (1.000) ευρώ, καθώς και εγκεκριμένα αιτήματα, προκηρύξεις, συμβάσεις και κάθε

²⁷ Ο ΑΔΑ είναι η ταυτότητα κάθε αναρτημένης πράξης, την πιστοποιεί και την ακολουθεί εφεξής. Οι δημόσιες υπηρεσίες διεκπεραιώνουν υποθέσεις χωρίς να διακινούν τα αναρτημένα έγγραφα. Αρκεί η επίκληση του ΑΔΑ των πράξεων για την επικοινωνία μεταξύ φορέων».

²⁸ Θεσπίστηκε με το άρθρο 11 του ν. 4013/2011 από το Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας.

²⁹ Σήμερα το ΠΔ 113/2010 δεν είναι σε ισχύ διότι αντικαταστάθηκε από το ΠΔ 80/2016.

εντολή πληρωμής (αρχεία σε μορφή .pdf). Τα ανωτέρω στοιχεία καταχωρίζονται αμελλητί από τον εισηγητή/συντάκτη και μετά την επιτυχής καταχώρισή τους, κάθε έγγραφό/πράξη λαμβάνει έναν μοναδικό Αριθμό Διαδικτυακής Ανάρτησης Μητρώου (ΑΔΑΜ)³⁰. Συγκεκριμένα για τους ΟΤΑ τέθηκε ως υποχρεωτική ημερομηνία έναρξης καταχώρισης, των προβλεπόμενων εκ του νόμου στοιχείων/πράξεων, η **2^α Μαΐου 2013**.

Στη συνέχεια, με το ν. 4155/2013 εισέρχεται η χώρα στην ψηφιακή εποχή στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων μέσω ενός κεντρικού ηλεκτρονικού κόμβου - σημείο αναφοράς - για τις δημόσιες συμβάσεις στην Ελλάδα, γνωστό ως **Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ)**. Στόχος του ΕΣΗΔΗΣ αποτελεί ο εκσυγχρονισμός και η απλοποίηση των διαδικασιών ανάθεσης δημοσίων συμβάσεων άνω των 60.000 ευρώ (χωρίς ΦΠΑ) και η υποστήριξη των ενδιαφερομένων (αναθέτουσες αρχές, οικονομικοί φορείς, πολίτες, εποπτικές αρχές) με ηλεκτρονικό τρόπο. Η υποχρεωτική χρήση της πλατφόρμας του ΕΣΗΔΗΣ για τους ΟΤΑ σηματοδοτείται η 1^η Οκτωβρίου 2014, πλην των έργων και των μελετών που εκτιμάται ότι θα ξεκινήσει στα μέσα του έτους 2017.

Παράλληλα, για την επίτευξη περιορισμού της πολυνομίας και της πολυπλοκότητας του νομοθετικού/θεσμικού πλαισίου των δημοσίων συμβάσεων, γεγονός που δεν επιτεύχθηκε με τη δημοσιοποίηση του ν. 4281/2014, αλλά εν συνεχεία με το ν. 4412/2016 που αποτέλεσε αφετηρία σημαντικών αλλαγών, ακολουθούν μια σειρά από νέες ευρωπαϊκές Οδηγίες προς αντικατάσταση και βελτίωση των προηγούμενων στον τομέα αυτό.

Επιπρόσθετα, στο «**Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020**» του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ) καταγράφεται η δέσμευση του κρατικού μηχανισμού για την επέκταση της εφαρμογής των ηλεκτρονικών υπογραφών με καθολικό τρόπο στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, δημιουργώντας το απαραίτητο **πλαίσιο διαλειτουργικότητας**. Λόγω των απαιτήσεων των ηλεκτρονικών διαγωνισμών, καθιερώνεται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας η υποχρεωτική χρήση της **ψηφιακής υπογραφής**, παράλληλα και από τη διοίκηση (χρήστες της εφαρμογής) και τους προμηθευτές.

³⁰ Ο κωδικοποιημένος αριθμός (ΑΔΑΜ) παράγεται αλγοριθμικά με βάση την ημερομηνία καταχώρισης, τον Φορέα και τον αύξοντα αριθμό της πράξης του Φορέα, εγγράφεται αυτόματα σε κάθε σελίδα του εγγράφου που αναρτάται και πρέπει να αναγράφεται πάνω στο σχέδιο κάθε πράξης χειρόγραφα πριν διεκπεραιωθεί. Αποτελεί την ταυτότητα της κάθε αναρτημένης πράξης και την ακολουθεί εφεξής. Το σύστημα δεν επιτρέπει την ύπαρξη κοινού ΑΔΑΜ για δύο διαφορετικές πράξεις. Επίσης, η αναφορά του ΑΔΑΜ αποτελεί στοιχείο νομιμότητας και κανονικότητας της σχετικής δαπάνης. Αν υπάρξει διαφορά μεταξύ του κειμένου που καταχωρίστηκε στο ΚΗΜΔΗΣ και του κειμένου της πράξης, ισχύει το κείμενο που καταχωρίστηκε στο ΚΗΜΔΗΣ.

4.3.4 Η εφαρμογή του ΕΣΗΔΗΣ και τα οφέλη από την ηλεκτρονική διαδικασία ανάθεσης και υλοποίησης μίας δημόσιας σύμβασης

Στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού του συστήματος των δημοσίων συμβάσεων, μέσω της ανάπτυξης νέων τεχνικών ανάθεσης συμβάσεων με τη χρήση των ΤΠΕ για τη διαχείριση δημοσίων συμβάσεων, περνάει η χώρα σε μία νέα εποχή που χαρακτηρίζεται από τον όρο «e-Procurement».

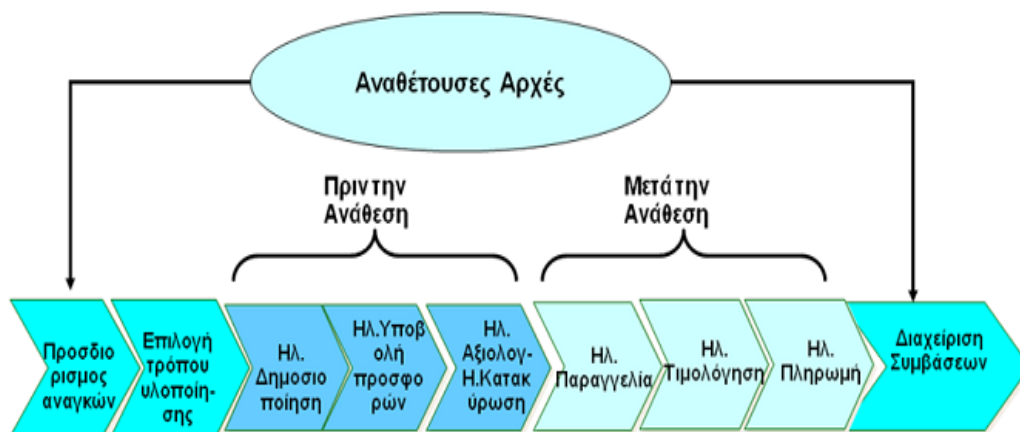
Μέσω της πλατφόρμας του ΕΣΗΔΗΣ, το οποίο αποτελεί ένα σύστημα «ομπρέλα» που αγκαλιάζει και περικλείει με έναν ομοιόμορφο τρόπο τη διενέργεια σύναψης δημοσίων συμβάσεων άνω των 60.000 ευρώ (πλέον ΦΠΑ), όπου όλοι οι φορείς του δημόσιου τομέα σταδιακά πραγματοποιούν με ηλεκτρονικό τρόπο όλη τη διαγωνιστική διαδικασία μιας δημόσιας σύμβασης (κατάρτιση και δημοσίευση της διακήρυξης ενός διαγωνισμού, υποβολή προσφορών από τους υποψηφίους και αξιολόγησή τους, κατάρτιση και σύναψη της σύμβασης του διαγωνισμού, καθώς και μελλοντικά ηλεκτρονική παραγγελία, ηλεκτρονική τιμολόγηση και ηλεκτρονική πληρωμή).

Μέσω αυτού του συστήματος, δίνεται επιπρόσθετα η δυνατότητα σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα να εφαρμόσουν νέες τεχνικές στις διαδικασίες ανάθεσης συμβάσεων, όπως είναι ο ηλεκτρονικός πλειστηριασμός, τα δυναμικά συστήματα αγορών, ο ανταγωνιστικός διάλογος και η συμφωνία πλαίσιο.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται σχηματικά (σχήμα 4.1) όλη η διαδικασία μιας δημόσιας σύμβασης που υποστηρίζεται από το ΕΣΗΔΗΣ.

Σχήμα 4.1

Ηλεκτρονική διαδικασία ανάθεσης και υλοποίησης μιας δημόσιας σύμβασης που υποστηρίζεται από το ΕΣΗΔΗΣ



Πηγή: Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων³¹

³¹ Διαθέσιμο στο στη διεύθυνση: <http://www.promitheus.gov.gr/>, πρόσβαση στις 25/01/2017.

Οι ωφέλειες που αναδύονται μέσω του ηλεκτρονικού συστήματος προμηθειών στη δημόσια διοίκηση και ΤΑ είναι ποίκιλες κατά τα διάφορα επίπεδα/στάδια της διαδικασίας καθώς και από τη συμμόρφωση του ίδιου του οργανισμού στις πραγματικές ανάγκες του. Παράλληλα με την ηλεκτρονική υποβολή της προσφοράς και την αυτεπάγγελτη αναζήτηση των απαιτούμενων δικαιολογητικών και πιστοποιητικών που εισάγει το ΕΣΗΔΗΣ, αλλά και τη μείωση του αριθμού των δικαιολογητικών με τη χρήση του Ευρωπαϊκού Ενιαίου Εγγράφου Σύμβασης (αποτελεί επικαιροποιημένη υπεύθυνη δήλωση), εξασφαλίζεται η ευρύτερη δυνατότητα συμμετοχής σε δημόσιες συμβάσεις, όλο και περισσότερων οικονομικών φορέων (επιχειρήσεις).

Συνοπτικά, τα οφέλη από την υλοποίηση και εφαρμογή του συστήματος ΕΣΗΔΗΣ που προκύπτουν είναι τα ακόλουθα³²:

- *Αυτοματοποίηση, επιτάχυνση, απλούστευση, τυποποίηση των διαδικασιών*
- *Υποστήριξη, εφαρμογή και χρήση νέων μοντέλων και πρακτικών*
- *Βελτίωση της διαφάνειας, της δημοσιότητας και της ίσης μεταχείρισης των εμπλεκόμενων στις δημόσιες συμβάσεις*
 - ✓ *Πληρέστερη πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο*
 - ✓ *Ανοικτό σύστημα προσβάσιμο από όλους*
- *Αύξηση της ανταγωνιστικότητας*
- *Μείωση των δαπανών για τις δημόσιες συμβάσεις, του κόστους και χρόνου διαδικασίας*
- *Μείωση κόστους συμμετοχής στους διαγωνισμούς για τις επιχειρήσεις*

³² Διαθέσιμο στη διεύθυνση:

http://www.promitheus.gov.gr/webcenter/faces/oracle/webcenter/page/scopedMD/sd0cb90ef_26cf_4703_99d5_1561ceff660f/Page120.jspx?_afzLoop=17159577426782049#%40%3F_afzLoop%3D17159577426782049%26_adf.ctrl-state%3D13rit24chi_118, πρόσβαση 19/02/2017.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ

Ένας τομέας από τον οποίο κάθε οργανισμός μπορεί να πετύχει σημαντικές οικονομίες κλίμακας, αλλά καμία δημοτική αρχή μέχρι σήμερα δεν έχει ασχοληθεί συστηματικά με αυτόν, είναι ο τομέας των δημοσίων συμβάσεων προμηθειών. Η σύγχρονη μορφή ανάθεσης και εκτέλεσης των δημοσίων συμβάσεων διαφοροποιείται από τον παραδοσιακό τρόπο διεκπεραίωσης που όλες οι διαδικασίες ξεκινούσαν και ολοκληρώνονταν αποκλειστικά από το εκάστοτε τμήμα Προμηθειών ενός Δήμου.

5.1 Το σύστημα των δημοσίων συμβάσεων στην πρωτοβάθμια ΤΑ σήμερα

Για πολλά χρόνια η ύπαρξη ενός περίπλοκου και πεπαλαιωμένου νομοθετικού πλαισίου δημοσίων συμβάσεων προμηθειών στους ΟΤΑ (π.χ. Υ.Α. 11389/1993 «ΕΚΠΟΤΑ», ΠΔ 28/1980 κ.α.), η ελλιπής πολλές φορές συμμόρφωση των φορέων αυτών με τις ευρωπαϊκές Οδηγίες, καθώς και η μη ύπαρξη συστημάτων διαφάνειας στον τομέα διαχείρισης των δημοτικών προμηθειών, επηρέαζε δυσμενώς την λειτουργία των αντίστοιχων Υπηρεσιών με σωρεία προστριβών, καθυστερήσεων, διοικητικής αναποτελεσματικότητας και απώλειας σημαντικών πόρων για την αυτοδιοίκηση. Όλο αυτό είχε ως αποτέλεσμα, στην συνείδηση των πολιτών, τον χαρακτηρισμό της ΤΑ ως τρωτή και ευάλωτη σε κακοδιαχείριση και πρακτικές διαφθοράς, ιδίως σε περιπτώσεις σύναψης δημοσίων συμβάσεων με απευθείας ανάθεση.

Καθώς όμως, η ελληνική οικονομία περνούσε στην εποχή της κρίσης, ο κρατικός μηχανισμός σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας τον Καλλικράτη³³ (ένα πρόγραμμα που στόχευε στην αποκατάσταση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών έναντι των θεσμών διακυβέρνησης στην ΤΑ), εισήγαγε βασικές καινοτομίες για την Αυτοδιοίκηση και δραστικό περιορισμό των δαπανών της. Αρχικά, στο πλαίσιο ελέγχου δαπανών³⁴ και εσόδων, με το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός κόμβου διαλειτουργικότητας για αυτοματοποιημένη μηνιαία συλλογή οικονομικών και μισθοδοτικών στοιχείων από όλους τους φορείς, ενώ ταυτόχρονα ενισχύθηκε μέσω ενός μηχανισμού διαφάνειας που όριζε ως υποχρεωτική την καταχώρηση όλων των πράξεων/αποφάσεων των διοικήσεων στην εφαρμογή Δι@ύγεια. Εν συνεχεία ακολούθησε η ανάπτυξη και εφαρμογή, στους ΟΤΑ, δύο καινοτόμων συστημάτων υποστήριξης των δημοσίων συμβάσεων γνωστά ως συστήματα ΚΗΜΔΗΣ και ΕΣΗΔΗΣ.

³³ Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».

³⁴ Για πρώτη φορά οι δαπάνες όλων των δήμων και των περιφερειών, όλων των νομικών προσώπων και επιχειρήσεών τους υπάγονται στον προληπτικό έλεγχο του Ελεγκτικού Συνεδρίου (άρθρο 275 ν.3852/2010).

Σήμερα, οι διαδικασίες ανάθεσης και υλοποίησης των δημοσίων συμβάσεων προμηθειών και παροχής υπηρεσιών, θωρακίζονται ακόμα περισσότερο με την εφαρμογή του ν. 4412/2016, ο οποίος στοχεύει στον επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών σύναψης των συμβάσεων αυτών. Συγκεκριμένα, για τους ΟΤΑ που αποτελούν μη κεντρικές αναθέτουσες αρχές, οι διαδικασίες ανάθεσης δημοσίων συμβάσεων που ακολουθούνται και οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «**κάτω των ορίων**» βάσει και των ευρωπαϊκών Οδηγιών, αναφέρονται κάτωθι:

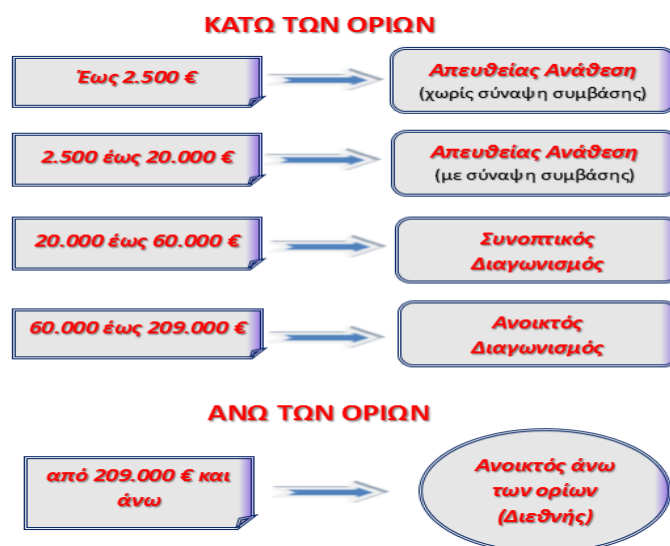
- **απευθείας ανάθεση:** όταν η εκτιμώμενη αξία της σύμβασης είναι ίση ή κατώτερη των είκοσι χιλιάδων (20.000) ευρώ χωρίς Φ.Π.Α., χωρίς εκ των προτέρων δημοσίευση, στο πλαίσιο της οποίας ο ΟΤΑ αναθέτει τη σύμβαση στον οικονομικό φορέα της επιλογής του, κατόπιν έρευνας αγοράς και διαβούλευσης με έναν ή περισσότερους οικονομικούς φορείς,
- **συνοπτικός διαγωνισμός (πρόχειρος):** όταν η εκτιμώμενη αξία της σύμβασης είναι ίση ή κατώτερη των εξήντα χιλιάδων (60.000) ευρώ χωρίς Φ.Π.Α., με τη δημοσίευση μιας απλοποιημένης προκήρυξης στο ΚΗΜΔΗΣ και την ελάχιστη προθεσμία παραλαβής προσφορών να ανέρχεται στις δώδεκα (12) ημέρες από τη δημοσίευσή της, και
- **ανοικτός διαγωνισμός:** όταν η εκτιμώμενη αξία της σύμβασης είναι ίση ή κατώτερη των διακοσίων εννέα χιλιάδων (209.000) ευρώ χωρίς Φ.Π.Α. με ελάχιστη προθεσμία παραλαβής προσφορών από τους οικονομικούς φορείς να ανέρχεται σε **22 ημέρες** από την ημερομηνία δημοσίευσης της προκήρυξης σύμβασης στο ΚΗΜΔΗΣ.

Οι δημόσιες συμβάσεις με εκτιμώμενη αξία της σύμβασης άνω των διακοσίων εννέα χιλιάδων (209.000) ευρώ χαρακτηρίζονται ως «**άνω των ορίων**», εμπίπτουν στο ενωσιακό δίκαιο και ακολουθούν την **ανοικτή διαδικασία (διεθνής διαγωνισμός)** με ελάχιστη προθεσμία παραλαβής προσφορών από τους οικονομικούς φορείς να ανέρχεται σε **35 ημέρες** από την ημερομηνία αποστολής της σχετικής προκήρυξης σύμβασης στην Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ.

Οι αναθέτουσες αρχές υποχρεούνται να χρησιμοποιούν το ΕΣΗΔΗΣ σε όλα τα στάδια της διαδικασίας σύναψης δημοσίων συμβάσεων με εκτιμώμενη αξία ανώτερη των εξήντα χιλιάδων (60.000) ευρώ χωρίς ΦΠΑ. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ακολουθούμενες διαδικασίες σύναψης συμβάσεων και τα σχετικά χρηματικά όρια για τους ΟΤΑ.

Σχήμα 5.1

Σχηματική αποτύπωση χρηματικών ορίων (χωρίς ΦΠΑ) και είδος ανάθεσης δημόσιας σύμβασης προμηθειών



Επιπροσθέτως, για πρώτη φορά εισάγεται η υποχρέωση καταγραφής της προόδου διεξαγωγής όλων των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων, είτε πραγματοποιούνται με ηλεκτρονικά μέσα, είτε όχι και σε ηλεκτρονική μορφή (εκτός από φυσική) από τις αναθέτουσες αρχές ή/και φορείς του δημοσίου (άρθρο 45, ν. 4412/2016). Απαιτείται δηλαδή η τήρηση από τις καθ' ύλην αρμόδιες Υπηρεσίες ειδικός «**Φάκελος Δημόσιας Σύμβασης**» και συγκεκριμένα για πάροδο τουλάχιστον τριών (3) ετών από την παραλαβή του αντικειμένου της σύμβασης.

5.2 Αποτύπωση της λειτουργίας Προμηθειών του Δήμου Νέας Ιωνίας

Στο Δήμο Νέας Ιωνίας, εκτός από το καθ' ύλην αρμόδιο τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού, βάσει του Οργανισμού Εσωτερικών Υπηρεσιών (ΟΕΥ) του (ΦΕΚ 3264/τ.Β'/20-12-2013), εμπλέκονται και άλλα τμήματα ή/και σχεδόν ολόκληρες διευθύνσεις σε επιμέρους προπαρασκευαστικά στάδια των διαδικασιών του κύκλου ζωής μιας δημόσιας σύμβασης προμηθειών.

Αυτό που επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία ανάθεσης και υλοποίησης μιας δημόσιας σύμβασης, σύμφωνα και με την Μιχαλοπούλου Στ. (2008) είναι οι **τεχνικές προδιαγραφές**, που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των μελετών παροχής υπηρεσιών και των τευχών προμηθειών, οι οποίες θα πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένες και πλήρως κατανοητές από όλους τους ενδιαφερόμενους και να συμμορφώνονται με τα ευρωπαϊκά πρότυπα (εφόσον υπάρχουν). Ο σωστός προσδιορισμός τους κρίνεται απαραίτητος για κάθε δημόσια σύμβαση,

γιατί από αυτές εξαρτάται η επιτυχής έκβαση του εκάστοτε διαγωνισμού (ηλεκτρονικού και μη).

Σύμφωνα με το άρθρο 209 παρ. 4 του ν. 3463/2006, πέραν της Τεχνικής Υπηρεσίας η οποία συντάσσει υποχρεωτικά μελέτες παροχής υπηρεσιών και τεύχη προμηθειών (περιγραφή, συγγραφή υποχρεώσεων και τεχνικές προδιαγραφές) που απαιτούν τεχνικές γνώσεις ή τεχνική εμπειρία, δύναται αυτές να συντάσσονται από υπάλληλο της αντίστοιχης Υπηρεσίας του Δήμου που διαχειρίζεται την πίστωση σε περιπτώσεις που δεν απαιτείται, λόγω της φύσης τους, ιδιαίτερη τεχνογνωσία. Σε περιπτώσεις που η δαπάνη μιας προμήθειας δεν υπερβαίνει το ποσό, μέχρι του οποίου γίνεται απευθείας ανάθεση, τη μελέτη και τα ανωτέρω τεύχη υποκαθιστούν μια απλή περιγραφή της προμήθειας, η προϋπολογιζόμενη δαπάνη και τυχόν λοιπά στοιχεία.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι εμπλεκόμενες υπηρεσίες, ενώ το συγκεκριμένο σημείο που εμπλέκεται/συνεργάζεται η κάθε μια από αυτές παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.2, στους πίνακες 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 καθώς και αναλυτικότερα στο παράρτημα Π1:

1. Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

- *Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού*
- *Τμήμα Προϋπολογισμού & Λογιστηρίου*
- *Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας*

2. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

- *Τμήμα Μελετών & Κατασκευής Έργων*

3. Διεύθυνση Περιβάλλοντος

- *Τμήμα Αποκομιδής & Ανακυκλώσιμων Υλικών*
- *Τμήμα Διαχείρισης & Συντήρησης Οχημάτων*
- *Τμήμα Περιβάλλοντος & Πολιτικής Προστασίας*
- *Τμήμα Συντήρησης Πρασίνου*

4. Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας

- *Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής & Πολιτικών Ισότητας Φύλων*
- *Τμήμα Άσκησης Κοινωνικών Πολιτικών για την Τρίτη Ηλικία*
- *Τμήμα Παιδείας, δια βίου μάθησης & Πολιτισμού*

5. Αυτοτελές Τμήμα Ανάπτυξης, Οργάνωσης & Πληροφορικής

6. Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας & Δημοσίων Σχέσεων

Παράλληλα, εμπλέκεται και η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών υποστηρίζοντας τη λειτουργία του Δήμου γενικότερα μέσω των κάτωθι τμημάτων της:

- Τμήμα Υποστήριξης **Πολιτικών Οργάνων** του Δήμου
- Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας – Γραμματείας – **Πρωτοκόλλου**

Η εν λόγω Διεύθυνση εμπλέκεται στη λειτουργία των προμηθειών σε **διαδικαστικό** επίπεδο (Πρωτόκολλο/Κεντρικό Αρχείο) και σε **επιτελικό** επίπεδο υποστηρίζοντας τα συλλογικά όργανα (ΔΣ και ΟΕ) του Δήμου στην απόφαση εγκρίσεων σκοπιμότητας αναγκών και λήψης σχετικών αποφάσεων, όπου αυτές απαιτούνται, κατά τα διάφορα στάδια της διαδικασίας των δημοσίων συμβάσεων.

Ειδικότερα, το τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού εκτελεί όλες τις απαιτούμενες ενέργειες για την σύναψη των δημοσίων συμβάσεων προμηθειών για αγαθά και υπηρεσίες σε ετήσια βάση που αφορούν στις απευθείας αναθέσεις και διαγωνισμούς και είναι το καθ' ύλην αρμόδιο τμήμα που εκκινεί τη διαγωνιστική διαδικασία με ηλεκτρονικό τρόπο μέσω ΕΣΗΔΗΣ (ανοικτός ή/και διεθνής διαγωνισμός) και μη (συνοπτικός διαγωνισμός), αφού πρώτα μεριμνήσει για την συγκέντρωση όλων των αιτημάτων των Υπηρεσιών, εξετάσει τη σκοπιμότητα αυτών και εισηγηθεί σχετικά προς το εκάστοτε αρμόδιο συλλογικό όργανο του Δήμου για τις απαιτούμενες εγκρίσεις (σκοπιμότητας, διενέργειας, κατάρτισης όρων διακήρυξης κ.α.). Επίσης, εισηγείται κάθε έτος για τη συγκρότηση όλων των αρμόδιων επιτροπών που απαιτούνται (διενέργειας διαγωνισμών, αξιολόγησης προσφορών, εξέτασης ενστάσεων, παραλαβής αγαθών και καλής εκτέλεσης εργασιών), ενώ παράλληλα, μεριμνά για όλα τα ζητήματα που αφορούν στην εκτέλεση μιας σύμβασης μέχρι και την οριστική παραλαβή σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις. Τέλος, είναι το τμήμα που τηρεί σε ηλεκτρονική μορφή (εκτός από φυσική) τον ειδικό «**Φάκελος Δημόσιας Σύμβασης**», που συνάπτει κάθε φορά ο Δήμος με έναν οικονομικό φορέα (διάγραμμα 5.2).

Στον πίνακα 5.1, που ακολουθεί, αποτυπώνονται τα στοιχεία που αφορούν στις αναθέσεις προμηθειών για την τριετία 2014-2016, τα οποία συλλέχθηκαν από μη δομημένα στοιχεία που τηρεί το εν λόγω τμήμα Προμηθειών.

Πίνακας 5.1
Προμήθειες Δήμου Νέας Ιωνίας για την τριετία 2014-2016

ΕΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΑΝΑΘΕΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΙ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΙ (ΠΡΟΧΕΙΡΟΙ)	ΑΝΟΙΚΤΟΙ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΙ	ΑΝΟΙΚΤΟΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΙ
	έως 20.000 πλέον ΦΠΑ	από 20.000 έως 60.000 πλέον ΦΠΑ	από 60.000 έως 209.000 πλέον ΦΠΑ	από 209.000 και άνω πλέον ΦΠΑ
2014	181	14	1	2
2015	166	8	7	1
2016	206	8	7	2

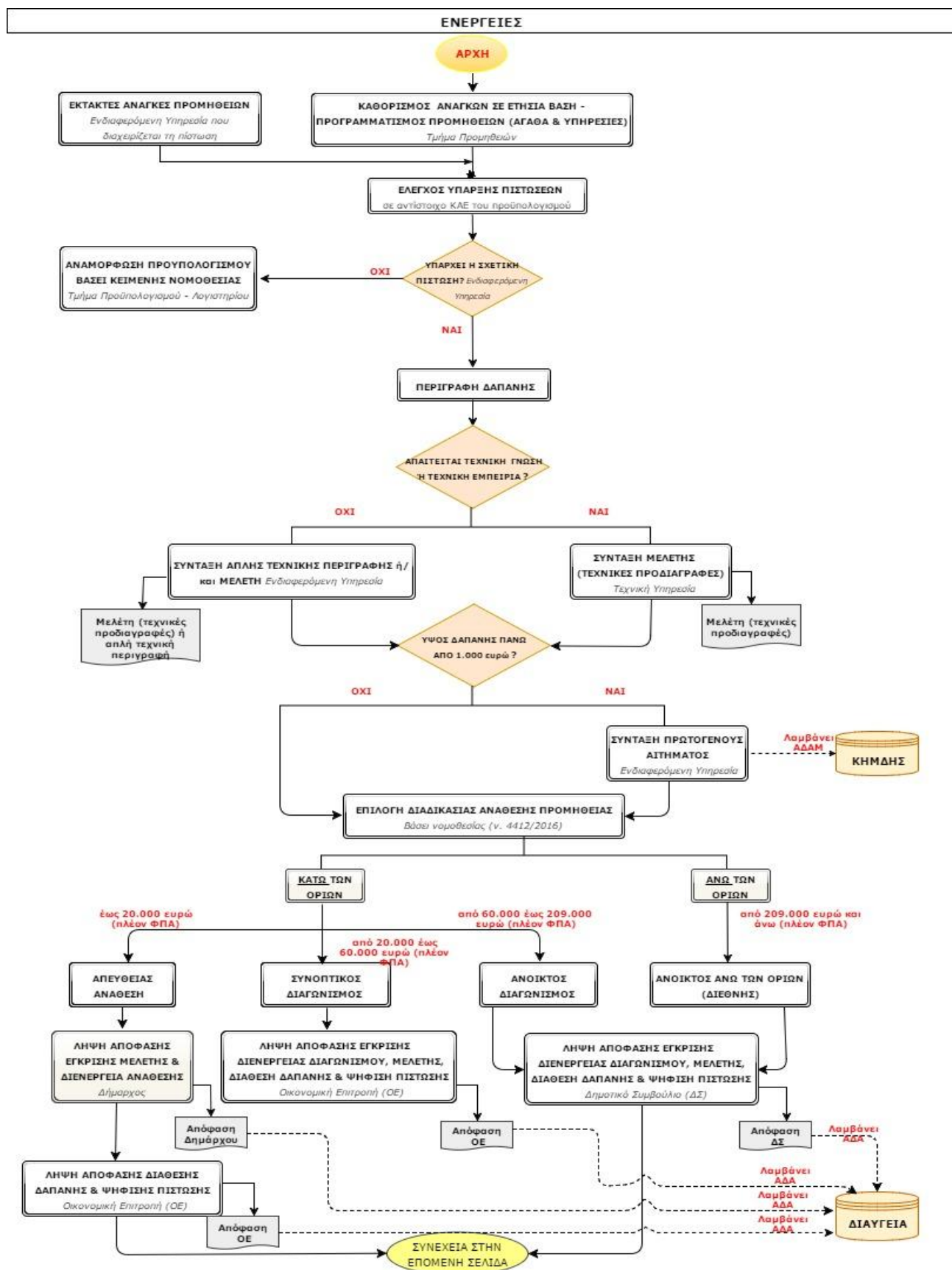
Βάσει των ανωτέρω στοιχείων, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο μεγαλύτερος όγκος ενεργειών που επιφορτίζεται το τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού έχουν να κάνουν με τις

απευθείας αναθέσεις, μέρος των διαδικασιών που εμπλέκονται κατά το αρχικό στάδιο (προπαρασκευαστικό) της διαδικασίας και οι περισσότερες Υπηρεσίες του Δήμου, οι οποίες διαχειρίζονται τις σχετικές πιστώσεις και αιτούνται μιας προμήθειας.

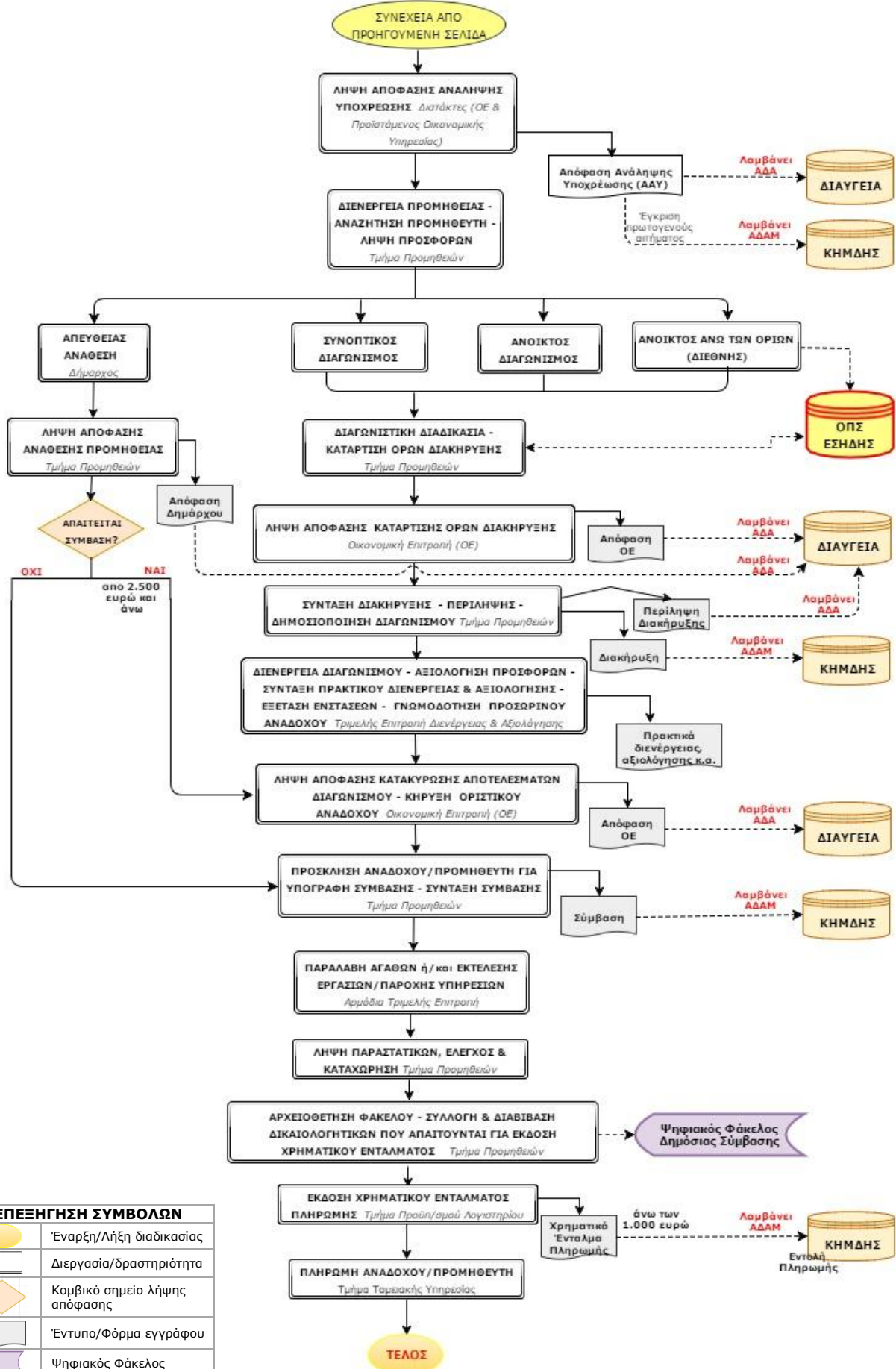
Επίσης, στην συνέχεια ακολουθεί ένα γενικό διάγραμμα ροής δεδομένων (διάγραμμα 5.1), στο οποίο αποτυπώνονται τα βασικά στάδια ενεργειών ανά περίπτωση διαδικασίας ανάθεσης και υλοποίησης συμβάσεων προμηθειών, ενώ με το διάγραμμα 5.2 παρουσιάζονται τα εμπλεκόμενα τμήματα στις προπαρασκευαστικές ακολουθούμενες διαδικασίες που απαιτούνται μέχρι το στάδιο έναρξης της διενέργειας της προμήθειας (διαγωνιστική ή μη διαδικασία) που υλοποιείται από το τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού.

Διάγραμμα 5.1

Βασικά στάδια ενεργειών που απαιτούνται για την ανάθεση και υλοποίηση συμβάσεων προμηθειών



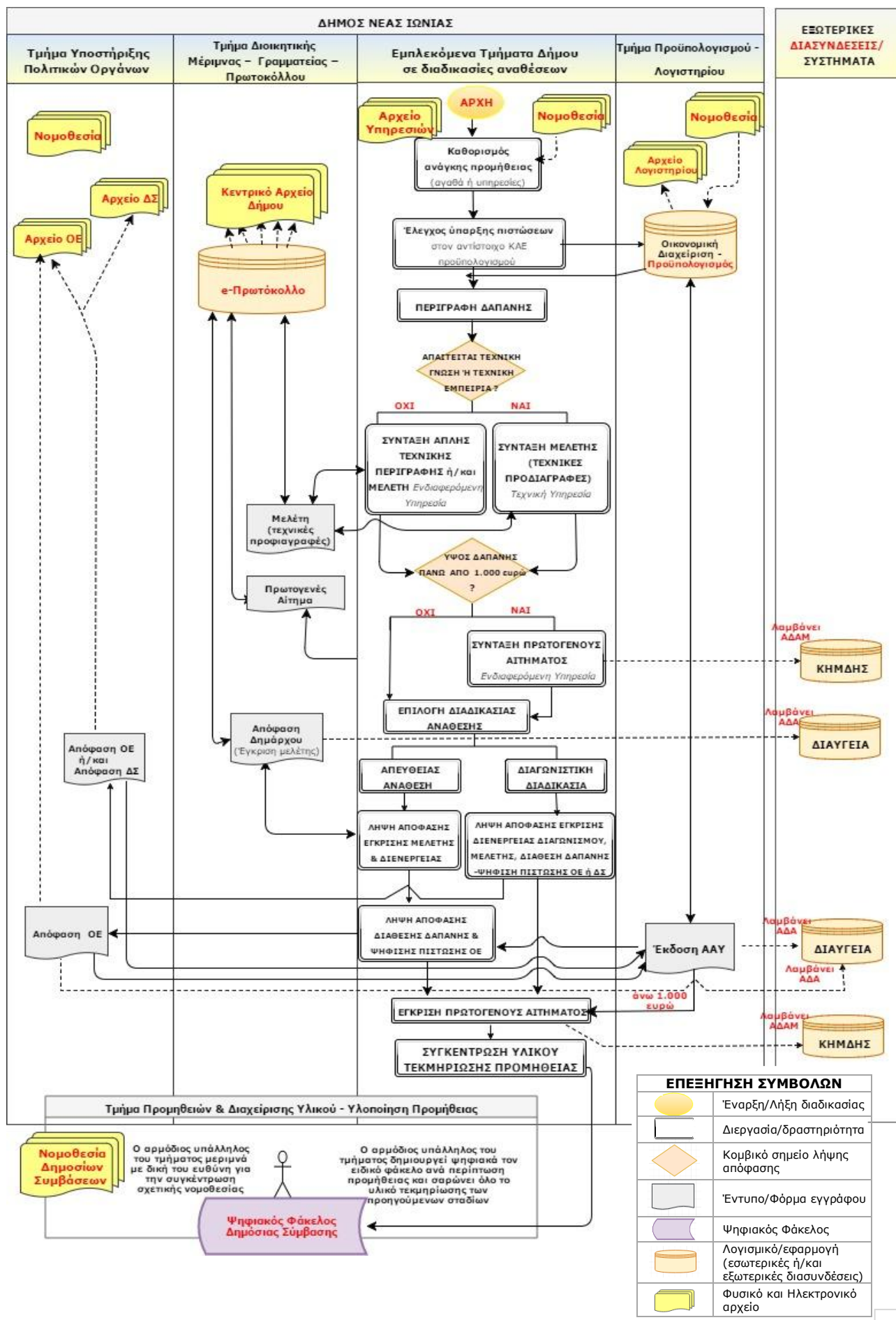
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ



ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΣΥΜΒΟΛΩΝ	
	Έναρξη/λήξη διαδικασίας
	Διεργασία/δραστηριότητα
	Κομβικό σημείο λήψης απόφασης
	Έντυπο/Φόρμα εγγράφου
	Ψηφιακός Φάκελος
	Λογισμικό/εφαρμογή (εξωτερικές διασυνδέσεις)

Διάγραμμα 5.2

Εμπλεκόμενα τμήματα στις προπαρασκευαστικές ακολουθούμενες διαδικασίες- Δημιουργία ειδικού ηλεκτρονικού «Φακέλου Δημόσιας Σύμβασης»



5.3 Λειτουργία Προμηθειών

Η περιγραφόμενη λειτουργία Προμηθειών (βλ. πίνακες 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 και παράρτημα Π1) χαρακτηρίζεται ως πολύπλοκη καθώς σε αυτήν εμπλέκονται πολλές υπηρεσιακές μονάδες του Δήμου, με την ταυτόχρονη συμμετοχή σε καθημερινή βάση ενός τουλάχιστον υπάλληλου από κάθε εμπλεκόμενο τμήμα, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες που προκύπτουν, χωρίς αυτός να έχει πάντα την κατάλληλη πληροφόρηση, γνώση και κατάρτιση πάνω σε θέματα δημοσίων συμβάσεων, ενώ παράλληλα οφείλει να συμμορφώνεται με την εθνική νομοθεσία, τους εσωτερικούς κανόνες του Δήμου (βάσει ΟΕΥ), καθώς και με τις Οδηγίες της ΕΕ.

Ο προσδιορισμός των διαδικασιών και δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται και σχετίζονται με την εν λόγω λειτουργία, απαιτεί σαφή και προσεκτικό καθορισμό της υπάρχουσας κατάστασης, με την αναλυτική καταγραφή/απεικόνιση όλων των ενεργειών (πότε ξεκινά η κάθε διαδικασία, τα στάδια που ακολουθούνται και πότε ολοκληρώνεται), καθώς και των εμπλεκόμενων οντοτήτων ώστε να καταστούν ξεκάθαροι οι αντίστοιχοι ρόλοι ή ότι άλλο κρίνεται αναγκαίο και θα μπορούσε να συμβάλει στον εντοπισμό προβλημάτων και δυσλειτουργιών.

Με την καταγραφή και την οπτική αποτύπωση της υφιστάμενης (as-is) διαδικασίας, δύναται να γίνουν ευκολότερα αντιληπτές όλες οι διεργασίες και οι διεπαφές που αναπτύσσονται με εσωτερικούς (διευθύνσεις/τμήματα), άλλα και εξωτερικούς εμπλεκόμενους (φορείς και συστήματα), τα έγγραφα που διακινούνται ανά στάδιο της διαδικασίας και από ποια υπηρεσία (ξεκάθαρη οριοθέτηση). Ειδικότερα, στο παράρτημα (Π1) περιγράφεται όλη η ροή διεργασιών και ενεργειών (λεπτομερής ανάλυση του κάθε βήματος), τα εμπλεκόμενα μέρη καθώς και η ακολουθούμενη διαδικασία ανάθεσης όπου ο καθένας μπορεί να αντιληφθεί την πολυπλοκότητα της συγκεκριμένης επιλεγείσας λειτουργίας.

Παράλληλα, στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται πιο συνοπτικά τα βήματα ενεργειών, οι εμπλεκόμενες υπηρεσίες, οι υπάλληλοι που συμμετέχουν, οι ρόλοι του κάθε ενός, καθώς και τα αρμόδια όργανα προς έγκριση και λήψη των απαιτούμενων αποφάσεων ανά περίπτωση διαδικασίας ανάθεσης και υλοποίησης.

Πίνακας 5.2

Εμπλεκόμενοι στα στάδια της λειτουργίας των Προμηθειών

ΒΗΜΑΤΑ ³⁵ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)			ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)				ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)			ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ & ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)		ΕΓΚΡΙΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ (ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΔΗΜΟΥ)	ΤΡΙΜΕΛΕΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ (ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ, ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΑΓΑΘΩΝ & ΚΑΛΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ)	ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (με εντολή Δημάρχου)	ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΠΙΤΡΟΠΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ	
	Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	Προϋπολογισμού-Λογιστηρίου	Ταμειακής Υπηρεσίας	Μελετών & Κατασκευής Έργων	Αποκομιδής & Ανακυκλώσιμων Υλικών	Διαχείρισης & Συντήρησης Οχημάτων	Περιβάλλοντος & Πολιτικής Προστασίας	Συντήρησης Πρασίνου	Κοινωνικής Πολιτικής & Πολιτικών Ισότητας Φύλων	Άσκησης Κοινωνικών Πολιτικών για την Τρίτη Ηλικία	Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης & Πολιτισμού				Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων	Διοικητικές Μέθριμνες-Γραμματείες-Πρωτοκόλλων					Δημοτικό Συμβούλιο (ΔΣ)
1	Καθορισμός αναγκών – Προγραμματισμός - Αποστολή αιτημάτων, συγκέντρωση, ομαδοποίηση και αξιολόγηση αναγκών - Έλεγχος σκοπιμότητας	✓ (3) ↔	✓ (3) ➔	✓ (3) ➔	✓ (3) ➔ ↔	✓ (3) ➔	✓ (3) ➔	✓ (3) ➔	✓ (3) ➔	✓ (3) ➔	✓ (3) ➔	✓ (3) ➔	✓ (2) ➔ ↔	✓ (2) ➔	✓ (3) ➔	✓ (3) ➔ ☐					
2	Επιβεβαίωση ύπαρξης διαθέσιμων πιστώσεων ή/και προσδιορισμός κατάλληλου ΚΑΕ		✓ (2)																		
3	Σύνταξη μελέτης (τεχνικές προδιαγραφές) ή απλή περιγραφή προμήθειας – Σύνταξη πρωτογενούς αιτήματος (δαπάνες άνω των 1.000 ευρώ)	Απαιτείται τεχνική γνώση ή τεχνική εμπειρία			✓ (3)											☐					
		Δεν απαιτείται τεχνική γνώση ή τεχνική εμπειρία	✓ (3)			✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	☐					
4	Εισήγηση/ Απόφαση έγκρισης μελέτης	Απευθείας Ανάθεση	✓ (4*)			✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	☐			◆		
		Συνοπτικός Διαγωνισμός	✓ (4*)													☐	◆ (ΟΕ)				
		Ανοικτός ή/και Διεθνής Διαγωνισμός	✓ (4*)													☐	◆ (ΔΣ)				

³⁵ Επεξήγηση Συμβόλων

✓ Υπεύθυνος ενέργειας. Μέσα στην παρένθεση δηλώνεται ο αριθμός εμπλεκόμενων υπαλλήλων τμήματος συμπεριλαμβανομένου του προϊστάμενου και του Διευθυντή

* Οι εισηγήσεις των εμπλεκόμενων τμημάτων προσυπογράφονται και από τον Γενικό Γραμματέα του Δήμου

◆ Απόφαση ενέργειας

➔ Αποστολή στοιχείων

↔ Λήψη στοιχείων

☑ Τελικός Υπογράφων

☐ Πρωτοκόλληση

ΒΗΜΑΤΑ ³⁵ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)			ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)				ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)				ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ & ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΠΑΡΗΓΟΡΦΟΡΚΗΣ	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)		ΕΓΚΡΙΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ (ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΔΗΜΟΥ)	ΤΡΙΜΕΛΕΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ (ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΛΕΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ, ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΑΓΑΘΩΝ & ΚΑΛΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ)	ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (με εντολή Δημάρχου)	ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΠΙΤΡΟΠΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ		
		Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	Προϋπολογισμού- Λογιστηρίου	Ταμειακής Υπηρεσίας	Μελετών & Κατασκευής Έργων	Αποκομής & Ανακύκλωσης Υλικών	Διαχείρισης & Συντήρησης Οχημάτων	Περιβάλλοντος & Πολιτικής Προστασίας	Συντήρησης Πρασίνου	Κοινωνικής Πολιτικής & Πολιτικών Ισότητας Φύλων	Άσκησης Κοινωνικών Πολιτικών για την Τρίτη Ηλικία	Παιδείας, δια βίου μάθησης & Πολιτισμού	Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων				Διοικητικής Μέριμνας- Γραμματείας- Πρωτοκόλλου	Δημοτικό Συμβούλιο (ΔΣ) Οικονομική Επιτροπή (ΟΕ)						
5	Εισήγηση /Απόφαση διενέργειας	Απευθείας Ανάθεση	✓ (4*)			✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)		☐		◆ (ΟΕ)		◆			
		Συνοπτικός Διαγωνισμός	✓ (4*)														⬅	☐		◆ (ΟΕ)				
		Ανοικτός ή/και Διεθνής Διαγωνισμός	✓ (4*)														⬆	☐		◆ (ΔΣ)				
6	Εισήγηση /Απόφαση έγκριση δαπάνης και ψήφιση πίστωσης	✓ (3)	✓ (2) ⬅			✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)	✓ (3)		☐		◆					
7	Διαδικασία επιλογής αναδόχου ανά διαδικασία ανάθεσης (βλ. πίνακες 5.3, 5.4 και 5.5)																							
8	Συμβασιοποίηση - Παρακολούθηση σύμβασης	Σύνταξη και υπογραφή συμφωνητικού	✓ (1)																				☑	
		Πιστοποίηση παραλαβής (ποσοτική και ποιοτική) της προμήθειας αγαθών και υπηρεσιών - Υπογραφή πρωτοκόλλου παραλαβής ή βεβαίωση καλής εκτέλεσης																					☑	
		Λήψη σχετικών παραστατικών - Καταχώρηση	✓ (1)																					
9	Ενταξιοποίηση - Έκδοση χρηματικού εντάλματος πληρωμής και απαιτούμενων δικαιολογητικών που το συνοδεύουν (κατάσταση πληρωμών & φύλλο εκκαθάρισης δαπάνης)		✓ (3)																				☑	

ΒΗΜΑΤΑ ³⁵ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)			ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)			ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)			ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ & ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)		ΕΓΚΡΙΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ (ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΔΗΜΟΥ)	ΤΡΙΜΕΛΕΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ (ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΔΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ, ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΑΓΑΘΩΝ & ΚΑΛΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ)	ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (με εντολή Δημάρχου)	ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΠΙΤΡΟΠΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ
		Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	Προϋπολογισμού-Λογιστηρίου	Τομειακής Υπηρεσίας	Μελετών & Κατασκευής Έργων	Αποκομής & Ανακυκλωσίων Υλικών	Διαχείρισης & Συντήρησης Οχημάτων	Περιβάλλοντος & Πολιτικής Προστασίας	Συντήρησης Πρασίνου	Κοινωνικής Πολιτικής & Πολιτικών Ισότητας Φύλων	Άσκησης Κοινωνικών Πολιτικών για την Τρίτη Ηλικία				Παιδείας, δια βίου μάθησης & Πολιτισμού	Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων	Διοικητικής Μέριμνας-Γραμματείας-Πρωτοκόλλου			
10	Αποστολή χρηματικού εντάλματος πληρωμής άνω των 5.000 ευρώ πλέον ΦΠΑ για θεώρηση μετά πλήρους σειράς νομίμων (προτύπων) δικαιολογητικών	✓ (2)																		◆
11	Πληρωμή αναδόχου			✓ (2) <input checked="" type="checkbox"/>															<input checked="" type="checkbox"/>	

Πίνακας 5.3
Επιλογή αναδόχου με τη διαδικασία της απευθείας ανάθεσης

ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)			ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)		ΕΓΚΡΙΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ (ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΔΗΜΟΥ)	ΤΡΙΜΕΛΕΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ (ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΛΕΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ, ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΑΓΑΘΩΝ & ΚΑΛΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ)	ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (με εντολή Δημάρχου)
	Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	Προϋπολογισμού-Λογιστηρίου	Ταμειακής Υπηρεσίας	Υποστηρίξεις Πολιτικών Οργάνων	Διοικητικές Μέριμνες-Γραμματείας-Πρωτοκόλλου	Δημοτικό Συμβούλιο (ΔΣ) - Οικονομική Επιτροπή (ΟΕ)		
1	Πρόσκληση υποβολής προσφορών σε οικονομικούς φορείς	✓ (2)			☐			☑
2	Συλλογή προσφορών	←			☐			
3	Αξιολόγηση Προσφορών	✓ (1)						☑
4	Απόφαση ανάθεσης	✓ (3)			☐			☑
5	Κοινοποίηση απόφασης ανάθεσης ή/και πρόσκληση υπογραφής συμφωνητικού για ποσά ανάθεσης άνω των 2.500 ευρώ πλέον ΦΠΑ	✓ (3)			☐			

Πίνακας 5.4
Επιλογή αναδόχου μέσω διαγωνιστικής διαδικασίας (συνοπτικός διαγωνισμός)

ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)			ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΠΑΡΗΓΟΡΓΙΚΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)		ΕΓΚΡΙΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ (ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΔΗΜΟΥ)	ΤΡΙΜΕΛΕΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ (ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΛΕΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ, ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΑΓΑΘΩΝ & ΚΑΛΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ)	ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (με εντολή Δημάρχου)	ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
	Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	Προϋπολογισμού-Λογιστηρίου	Ταμειακής Υπηρεσίας		Υποστηρίξεις Πολιτικών Οργάνων	Διοικητικές Μέριμνες-Γραμματείας-Πρωτοκόλλου	Οικονομική Επιτροπή (ΟΕ)			
1	Εισήγηση / Απόφαση κατάρτισης όρων διακήρυξης	✓ (4*)				☐	◆		☑	
2	Σύνταξη απλοποιημένης διακήρυξης & περιλήψης - Δημοσιοποίηση διακήρυξης (ΚΗΜΔΗΣ και ιστοσελίδα του δήμου)	✓ (2)		✓ (1)		☐			☑	
3	Διαχείριση ενστάσεων κατά της διακήρυξης – Σύνταξη πρακτικού						☑	☑		
4	Παραλαβή προσφορών – Αξιολόγηση – Σύνταξη πρακτικών – Διαχείριση ενστάσεων					☐	☑	☑		
5	Εισήγηση/Απόφαση προσωρινού αναδόχου	✓ (4*)			✓ (2)	☐	◆			
6	Διαχείριση ενστάσεων						☑	☑		
7	Έγγραφο ειδοποίησης προσωρινού αναδόχου- Λήψη συμπληρωματικών δικαιολογητικών	✓ (2)				☐			☑	
8	Έλεγχος δικαιολογητικών/Απόφαση κήρυξης ανάδοχου	✓ (2)			✓ (2)		◆		☑	
9	Έλεγχος νομιμότητας πράξης συλλογικού οργάνου	✓ (2)								◆
10	Κοινοποίηση απόφασης σε ανάδοχο και πρόσκληση υπογραφής συμφωνητικού	✓ (3)								

Πίνακας 5.5

Επιλογή αναδόχου μέσω διαγωνιστικής διαδικασίας (ανοικτός ή/και διεθνής διαγωνισμός)

ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)			ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Εμπλεκόμενα Τμήματα)		ΕΓΚΡΙΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ (ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΔΗΜΟΥ)	ΤΡΙΜΕΛΕΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ (ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ, ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΑΓΑΘΩΝ & ΚΑΛΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ)	ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (με εντολή Δημάρχου)	ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΠΙΤΡΟΠΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ
		Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	Προϋπολογισμού-Λογιστηρίου	Ταμειακής Υπηρεσίας		Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων	Διοικητικής Μέριμνας-Γραμματείας-Προποκόλλου				
1	Εισήγηση / Απόφαση κατάρτισης όρων διακήρυξης	✓(4*)				☐	◆			☑	
2	Σύνταξη διακήρυξης & περίληψης - Δημοσιοποίηση διακήρυξης (ΚΗΜΔΗΣ, ΕΣΗΔΗΣ, ιστοσελίδα του δήμου, ελληνικός τύπος, ΦΕΚ και ειδικά για τους διεθνείς σε εφημερίδα της ΕΕ)	✓(2)			✓(1)	☐					
3	Διαχείριση ενστάσεων κατά της διακήρυξης – Σύνταξη πρακτικού							☑	☑		
4	Παραλαβή προσφορών – Αξιολόγηση – Σύνταξη πρακτικών – Διαχείριση ενστάσεων					☐		☑	☑		
5	Εισήγηση/Απόφαση προσωρινού αναδόχου	✓(4*)				✓(2)	☐	◆			
6	Διαχείριση ενστάσεων							☑	☑		
7	Έγγραφο ειδοποίηση προσωρινού αναδόχου- Λήψη συμπληρωματικών δικαιολογητικών	✓(2)					☐			☑	
8	Έλεγχος δικαιολογητικών/Απόφαση κήρυξης ανάδοχου	✓(2)				✓(2)		◆		☑	
9	Έλεγχος νομιμότητας πράξης συλλογικού οργάνου και προσημβιατικός έλεγχος διεθνών διαγωνισμών	✓(2)									◆
10	Κοινοποίηση απόφασης σε ανάδοχο και πρόσκληση υπογραφής συμφωνητικού	✓(3)									

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν πιο πάνω (πίνακες 5.2., 5.3, 5,4 και 5.5) γίνεται αντιληπτό ότι σε κάθε στάδιο μιας διαδικασίας εμπλέκονται περισσότερα από ένα τμήματα ή/και διευθύνσεις του Δήμου, καθώς και περισσότεροι, από έναν, υπάλληλοι. Τα διάφορα έγγραφα (εισηγήσεις, μελέτες, διαβιβαστικά, αποφάσεις κ.α.), συντάσσονται από τους υπαλλήλους, ενώ ταυτόχρονα ελέγχονται και προσυπογράφονται από τον Προϊστάμενο, το Διευθυντή και σε περιπτώσεις όπως για παράδειγμα οι εισηγήσεις των διαφόρων τμημάτων προς τα συλλογικά όργανα, λαμβάνουν και την υπογραφή του Γενικού Γραμματέα του Δήμου.

Στην επόμενη ενότητα αναλύονται τα κύρια προβλήματα οργανωσιακής διαλειτουργικότητας που προκύπτουν από την μελέτη και ανάλυση της λειτουργίας των Προμηθειών στο Δήμο Ν. Ιωνίας.

5.4 Προβλήματα οργανωσιακής διαλειτουργικότητας

Η οργανωσιακή διαλειτουργικότητα στην πράξη σημαίνει ομαλή ενσωμάτωση των επιχειρησιακών/διοικητικών διαδικασιών και των ανταλλάσσόμενων πληροφοριών μεταξύ των

συνεργαζόμενων Υπηρεσιών που επιτυγχάνεται όταν τα εμπλεκόμενα μέρη συμφωνούν στο «γιατί» και στο «πότε» της ανταλλαγής πληροφοριών, καθώς και σε κοινούς κανόνες ώστε να εξασφαλιστεί ό,τι θα καταστεί κατανοητό και κοινά αποδεκτό από όλους.

Σύμφωνα με την αναλυτική παρουσίαση της λειτουργίας Προμηθειών (βλ. παράρτημα Π1) και στο διάγραμμα 5.2, μπορεί ο καθένας να παρατηρήσει ότι οι εμπλεκόμενες Υπηρεσίες του Δήμου συγκεντρώνουν, επεξεργάζονται και αρχειοθετούν στοιχεία που αφορούν στις αναθέσεις δημόσιων συμβάσεων προμηθειών, όπως δεδομένα και πληροφορίες κάθε μορφής (πρωτογενή δεδομένα αποτύπωσης αναγκών, τεχνικές προδιαγραφές, μελέτες και τεύχη προμηθειών, διαβιβαστικά, εισηγήσεις, εγκριτικές αποφάσεις συλλογικών οργάνων, νομοθετήματα κλπ), στα οποία η πρόσβαση δεν είναι δυνατή σε όλους τους υπαλλήλους ακόμα και της ίδιας Υπηρεσίας. Παράλληλα, οι υπάλληλοι του τμήματος Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού τις περισσότερες φορές καλούνται, κατά την υλοποίηση των εργασιών τους, να χρησιμοποιούν όλες αυτές τις πληροφορίες που δεν είναι δομημένες και καταχωρημένες σε κάποιο οργανωμένο ηλεκτρονικό μητρώο και οι οποίες διακινούνται σε εκτυπωμένη μορφή, να προβούν στην πληκτρολόγησή τους εκ νέου. Η ύπαρξη και χρήση αυτόνομων και απομονωμένων μεταξύ τους απλών εφαρμογών αυτοματισμού γραφείων (σουίτα Office) που λειτουργούν σήμερα, καθώς και ο κατακερματισμός συναφών αρμοδιοτήτων στα διάφορα τμήματα άλλων οργανικών μονάδων, έχουν ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει σαφής και ολοκληρωμένη εικόνα του κύκλου ζωής μιας δημόσιας σύμβασης.

Η μη ύπαρξη αποτελεσματικής οργανωτικής δομής που να αποσαφηνίζει αναλυτικά τους ρόλους για κάθε εμπλεκόμενη Υπηρεσία στην αλυσίδα της λειτουργίας Προμηθειών ως προς το ποιος αιτείται μιας προμήθειας, ποιος καθορίζει τις λειτουργίες και αναλαμβάνει τη διαδικασία συγγραφής των αντίστοιχων τευχών προμήθειας (τεχνικές προδιαγραφές) ή μελέτης, όπου απαιτείται, ποιος εγκρίνει, διενεργεί και αξιολογεί ανάλογα με το είδος της ανάθεσης και τέλος, ποιος παρακολουθεί την υλοποίηση της εκάστοτε δημόσιας σύμβασης.

Ειδικότερα εντοπίζονται τα κάτωθι προβλήματα:

- **Μη σαφής προσδιορισμός εκτελούμενων βημάτων ενεργειών και έλλειψη ορθής επικοινωνίας εμπλεκόμενων Υπηρεσιών:** Δεν υπάρχει ένας πλήρης οδηγός περιγραφής της λειτουργίας των Προμηθειών που να καταγράφονται όλα τα ακολουθούμενα βήματα/στάδια και οι ροές διεργασιών ανά περίπτωση διαδικασίας ανάθεσης, καθώς και των εμπλεκόμενων τμημάτων, οι οποίες επαναλαμβάνονται πολλές φορές μέσα σε μια ημέρα και είναι δύσκολο να υποστούν διαχείριση και παρακολούθηση. Η εκτέλεση των βημάτων αυτών με λάθος σειρά ή/και κάποια καθυστερημένα (λανθασμένη ενέργεια), λόγω κακής συνεννόησης ή λόγω φόρτου εργασίας έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία προβλημάτων

στον οργανισμό και πιθανές παρεξηγήσεις μεταξύ των υπαλλήλων, αφού κάποιος ίσως θα πρέπει να επαναλάβει μέρος της διαδικασίας. Παράλληλα, η έλλειψη ορθής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων, προκαλεί γραφειοκρατικές δυσλειτουργίες και ενδο-διοικητικά βάρη, τα οποία με τη σειρά τους αποτελούν την κύρια αιτία εμφάνισης αυξημένου διοικητικού κόστους συμμόρφωσης των Υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα απασχολούνται άσκοπα πολλαπλοί πόροι του οργανισμού.

- **Μη αυτοματοποιημένη διακίνηση εγγράφων:** Μεγάλος όγκος εγγράφων διακινείται παραδοσιακά σε έντυπη μορφή λόγω έλλειψης ηλεκτρονικής υποστήριξης και επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων Υπηρεσιών. Αυτό οδηγεί σε άσκοπες εκτυπώσεις και διατήρηση κοινών αντιγράφων (διαβιβαστικά, πρακτικά, αποφάσεις, εισηγήσεις κ.α.) που αρχειοθετούνται ξεχωριστά στο αρχείο της εκάστοτε εμπλεκόμενης Υπηρεσίας.
- **Απουσία ενιαίας ηλεκτρονικής υποστήριξης του κύκλου ζωής δημόσιων συμβάσεων:** Η όλη λειτουργία και κυρίως στις απευθείας αναθέσεις, δεν εμφανίζει σε κανένα σημείο ουσιαστική χρήση ενιαίας ηλεκτρονικής υποστήριξης από τα εμπλεκόμενα μέρη (διευθύνσεις, τμήματα ή αυτοτελή τμήματα και γραφεία, άλλους φορείς κ.α.), με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται μεγάλες χρονικές καθυστερήσεις, ασάφειες ή/και συμφόρησης λειτουργικών ενεργειών.
- **Μη τυποποιημένη και ομοιόμορφη δομή εγγράφων:** Τα διάφορα έγγραφα που συντάσσονται στο σύνολό τους, ενώ είναι κοινά για όλες τις εμπλεκόμενες Υπηρεσίες δεν είναι τυποποιημένα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν κοινοί μορφότυποι εγγράφων. Ταυτόχρονα παρουσιάζονται πολλές διαφοροποιήσεις ή/και ελλείψεις στις επικαλούμενες νομοθετικές διατάξεις, καθώς και ασάφειες ως προς το περιεχόμενο και τη δομή τους.
- **Ελλιπείς τεχνικές προδιαγραφές ή/και τεχνικές περιγραφές:** Οι μεγάλες ελλείψεις, ασάφειες και μη σωστή τεκμηρίωση τεχνικών προδιαγραφών και συγγραφές υποχρεώσεων αποτελούν την κύρια αιτία χρονοκαθυστερήσεων των διαδικασιών υλοποίησης μιας ανάθεσης και θέτουν σε κίνδυνο την επιτυχής έκβαση σύναψης δημόσιων συμβάσεων, κυρίως σε ανοικτούς ή/και διεθνής διαγωνισμούς που απαιτούν εκ του νόμου μεγαλύτερο χρονικό διάστημα ολοκλήρωσης διαδικασιών. Αυτό εμποδίζει τη διασφάλιση της εύρυθμης και απρόσκοπτης λειτουργίας των Υπηρεσιών του Δήμου.
- **Μη ύπαρξη κοινού σημείου αναφοράς και αρχειοθέτησης της ισχύουσας νομοθεσίας:** Κάθε εμπλεκόμενη Υπηρεσία συγκεντρώνεται τοπικά τα σχετικά νομοθετήματα που αφορούν στο κομμάτι των διαδικασιών που εμπλέκεται η ίδια, χωρίς να λαμβάνει υπόψη το γενικό νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη σύναψη δημόσιων συμβάσεων προμηθειών (βλ. διάγραμμα 5.2).

- **Μη σωστή τήρηση του ειδικού «Φακέλου Δημόσιας Σύμβασης»:** Η δημιουργία και συμπλήρωση του «Φακέλου Δημόσιας Σύμβασης», μια υποχρέωση εκ του νόμου, δεν ξεκινά από την έναρξη της διαδικασίας από τις εμπλεκόμενες Υπηρεσίες, αλλά δημιουργείται και ολοκληρώνεται στο τελικό στάδιο, από το Τμήμα Προμηθειών (βλ. διάγραμμα 5.2), πριν την αποστολή στο Τμήμα Προϋπολογισμού & Λογιστηρίου του υλικού τεκμηρίωσης (που θα συνοδεύσει το υπό έκδοση χρηματικό ένταλμα), κατόπιν αίτησης των απαιτούμενων στοιχείων σε έντυπη μορφή από τα εμπλεκόμενα τμήματα. Παρέχεται δηλαδή περιορισμένη δυνατότητα λήψης αρχείων ή ηλεκτρονική φόρτωση αυτών από μια κοινή βάση δεδομένων.
- **Απουσία συνολικής διαχείρισης και παρακολούθησης μιας δημόσιας σύμβασης:** Δεν υπάρχει ηλεκτρονικά καταγεγραμμένη η διαχείριση και εκτέλεση των συμβάσεων (ως προς τα παραδοτέα είδη ή εκτελεσθείσες εργασίες/υπηρεσίες), ούτε σαφής προσδιορισμός υπεύθυνου παρακολούθησης, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σαφής εικόνα σε πιο στάδιο βρίσκεται η εκάστοτε σύμβαση. Επίσης, δεν παρέχεται η δυνατότητα αυτόματων ειδοποιήσεων, για παράδειγμα λήξη μιας σύμβασης ή έκδοσης τιμολογίων για τμηματικές παραδόσεις κ.α..
- **Περιορισμένη δυνατότητα λήψης απολογιστικών στοιχείων:** Η έλλειψη μηχανογραφημένης υποστήριξης και καταγραφής του κύκλου ζωής των δημοσίων συμβάσεων προμηθειών σε κάποια ειδική βάση, με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η συλλογή απολογιστικών στοιχείων, για παράδειγμα συναφθείσες συμβάσεις προμηθειών ανά τμήμα ή/και διεύθυνση, ανά προμηθευτή, ανά συγκεκριμένης χρονικής περιόδου κ.α.

Επίσης, ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι αρμόδιες Υπηρεσίες του Δήμου, οι οποίες εμπλέκονται στα διάφορα στάδια σύναψης δημοσίων συμβάσεων, έγκειται στο γεγονός ότι κατά την έκδοση νέων νόμων από τα αρμόδια Υπουργεία (όπως ο ν. 4412/2016) και ιδίως σε διαδικασίες που αφορούν στις απευθείας αναθέσεις, μέχρι την οριστική διευθέτηση των θεμάτων (που συνήθως συντελείται με την έκδοση σχετικής ερμηνευτικής εγκυκλίου), να μη γνωρίζουν οι Υπηρεσίες ποιος είναι ο πιο ασφαλής τρόπος εφαρμογής των σχετικών διατάξεων που τους αφορούν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διαφορετική προσέγγιση και ερμηνεία από τους διάφορους φορείς και στελέχη της ΤΑ, ένα πρόβλημα όμως το οποίο δεν επιδέχεται κάποιου είδους παρέμβαση/βελτίωση από την πλευρά της ΤΑ, παρά μόνο ως απαίτηση ελαχιστοποίησης του χρόνου έκδοσης εγκυκλίων από την κεντρική διοίκηση.

5.5 Προτάσεις βελτίωσης – Προοπτικές

Ως κρίσιμος παράγοντας, όλων των ανωτέρω, αναδεικνύεται η αλλαγή κουλτούρας της διοίκησης του Δήμου στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων. Απαιτείται μια ανασχεδιασμένη

και τεκμηριωμένη διαδικασία που θα περιλαμβάνει τους σκοπούς και τα βήματα της λειτουργίας Προμηθειών, δηλαδή τι πρέπει να υλοποιηθεί, πότε, πώς, από ποιον, πια μέσα (εξοπλισμός και υλικά/έγγραφα) απαιτούνται, ώστε να ελέγχεται η δραστηριότητα και να τηρούνται οργανωμένα αρχεία. Στόχος όλων αυτών η συντόμευση του χρόνου της ακολουθούμενης διαδικασίας περιορίζοντας περιττά βήματα μέσω της ανασχεδιασμένης διαδικασίας με τη βοήθεια ενός οργανωμένου και ολοκληρωμένου κεντρικού αρχείου αναφοράς που θα χρησιμοποιούν όλες οι εμπλεκόμενες Υπηρεσίες. Παράλληλα, καθ' όλη τη διαδικασία του μετασχηματισμού μιας λειτουργίας, η διοίκηση οφείλει να είναι σε στενή συνεργασία και συνεχή επικοινωνία με τους υπαλλήλους (χρήστες) του εν δυνάμει συστήματος, ώστε η μετάβαση στο νέο μοντέλο συνεργασίας να θωρακιστεί και να καταστούν οι ίδιοι κοινωνοί του όλου εγχειρήματος.

Σε αυτό θα μπορούσε να συμβάλλει η ύπαρξη ενός συστήματος ενδο-υπηρεσιακής ολοκληρωμένης οργάνωσης που θα ενσωματώνει και θα αυτοματοποιεί συναφείς διαδικασίες για κοινές λειτουργίες, περιορίζοντας την πολυπλοκότητα, τη γραφειοκρατία, την επαναληπτικότητα, θα εξαλείφονται διαχειριστικά λάθη και ταυτόχρονα θα επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της εκάστοτε Υπηρεσίας. Όσο περισσότερο τυποποιηθεί η μορφή των πληροφοριών που ανταλλάσσονται, τόσο ευκολότερη θα είναι η εξασφάλιση ενός διαλειτουργικού περιβάλλοντος εντός και εκτός του Δήμου, καθώς θα επιτευχθεί ομοιομορφία στοιχείων που θα είναι εύκολα επεξεργάσιμα από τους εμπλεκόμενους.

Για τη βελτίωση της λειτουργίας των Προμηθειών προτείνεται (βλ. διάγραμμα 5.3):

- **δημιουργία κεντρικού ηλεκτρονικού αρχείου προμηθειών** στο οποίο θα τηρούνται οι «Ηλεκτρονικοί Φάκελοι Προμήθειας» και θα έχουν πρόσβαση όλοι οι εμπλεκόμενοι στη λειτουργία Προμηθειών ανάλογα με τον ρόλο που έχει οριστεί για τον καθένα από αυτούς. Επιπλέον το κεντρικό αυτό ηλεκτρονικό αρχείο θα περιλαμβάνει όλα τα τυποποιημένα έντυπα που θα απαιτείται να αναπτυχθούν/συμπληρωθούν σε όλα τα στάδια υλοποίησης των προμηθειών. Ο «Ηλεκτρονικός Φάκελος Προμήθειας» θα δημιουργείται από την Υπηρεσία που εκκινεί τη διαδικασία προμήθειας και θα συμπληρώνεται σταδιακά από όλους τους εμπλεκόμενους σε όλο τον κύκλο υλοποίησης της προμήθειας,
- **δημιουργία κοινού αρχείου τεχνικών προδιαγραφών** ανά περίπτωση προμήθειας (αγαθά και υπηρεσίες), προσβάσιμο από κάθε ενδιαφερόμενο,
- **αυτοματοποίηση/αναδιάρθρωση διαδικασιών** με στόχο την επιτάχυνση και απλούστευση της συνολικής διαδικασίας μέσα από τον περιορισμό οργανωτικών επικαλύψεων και την αναπροσαρμογή των εσωτερικών διεργασιών σε διαλειτουργικές που θα ακολουθούν τις νομοθετικές, τεχνολογικές και όχι μόνο μελλοντικές εξελίξεις,

- **ανάπτυξη και εμπλουτισμός κοινού αρχείου προμηθευτών** με δυνατότητα κατηγοριοποίησης και παρακολούθησης των συμβάσεων ανά προμηθευτή και δυνατότητα παροχής ηλεκτρονικής επικοινωνίας με αυτούς,
- **τυποποίηση όλων των σχετικών εγγράφων, εισηγήσεων ή/και εντύπων** που διακινούνται εντός των διάφορων τμημάτων μιας οργανικής μονάδας κατά τη διενέργεια των Προμηθειών. Τυποποιημένα έντυπα θα μπορούσε να είναι:
 - **Αίτημα αποτύπωσης και καθορισμού αναγκών** (εσωτερικό έγγραφο) των εκάστοτε Υπηρεσιών (διευθύνσεις, τμήματα, γραφεία) του Δήμου που θα προσδιορίζονται οι πραγματικές τους ανάγκες.
 - **Μελέτες παροχής υπηρεσιών και τεύχη προμηθειών** (περιγραφή, συγγραφή υποχρεώσεων και τεχνικές προδιαγραφές) ανά περίπτωση (επίσημο έγγραφο).
 - **Λοιπά έγγραφα** (πρωτογενές αίτημα, διαβιβαστικά, πρακτικά κ.α.) που χαρακτηρίζονται αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας προμηθειών.
 - **Εισηγήσεις** προς συλλογικά όργανα για τη λήψη εγκριτικών/κατακυρωτικών αποφάσεων ανάθεσης δημοσίων συμβάσεων προμηθειών.
 - **Σχέδια αποφάσεων** Δημάρχου και συλλογικών οργάνων (ΔΣ, ΟΕ).
 - **Σχέδια προκηρύξεων και περιλήψεων** ανά περίπτωση διαγωνιστικής διαδικασίας (συνοπτικός διαγωνισμός, ανοικτός ή/και διεθνής) λαμβάνοντας υπόψη τα πρότυπα που σχεδιάζει και δημοσιοποιεί, βάσει των σχετικών ευρωπαϊκών Οδηγιών, η Ε.Α.Α.ΔΥ.ΣΗ..
 - **Ανακοινώσεις προκηρύξεων και περιλήψεων** που αποστέλλονται προς δημοσίευση στον ελληνικό τύπο (εφημερίδες), στο εθνικό τυπογραφείο (ΦΕΚ) και στην επίσημη εφημερίδα της ΕΕ.
 - **Πρότυπα υποδείγματα υποβολής προσφορών** για οικονομικούς φορείς ανάλογα με το είδος προμήθειας και την ακολουθούμενη διαδικασία ανάθεσης συμβάσεων.
 - **Προσκλήσεις προς οικονομικούς φορείς** (προμηθευτές/ανάδοχους) για την υποβολή οικονομικών προσφορών, υπογραφή σχετικής σύμβασης κ.α.
 - **Ειδικά πρωτόκολλα παραλαβής υλικών και βεβαιώσεις καλής εκτέλεσης υπηρεσιών/εργασιών** που χρησιμοποιούν οι τριμελείς επιτροπές παραλαβής και καλής εκτέλεσης.

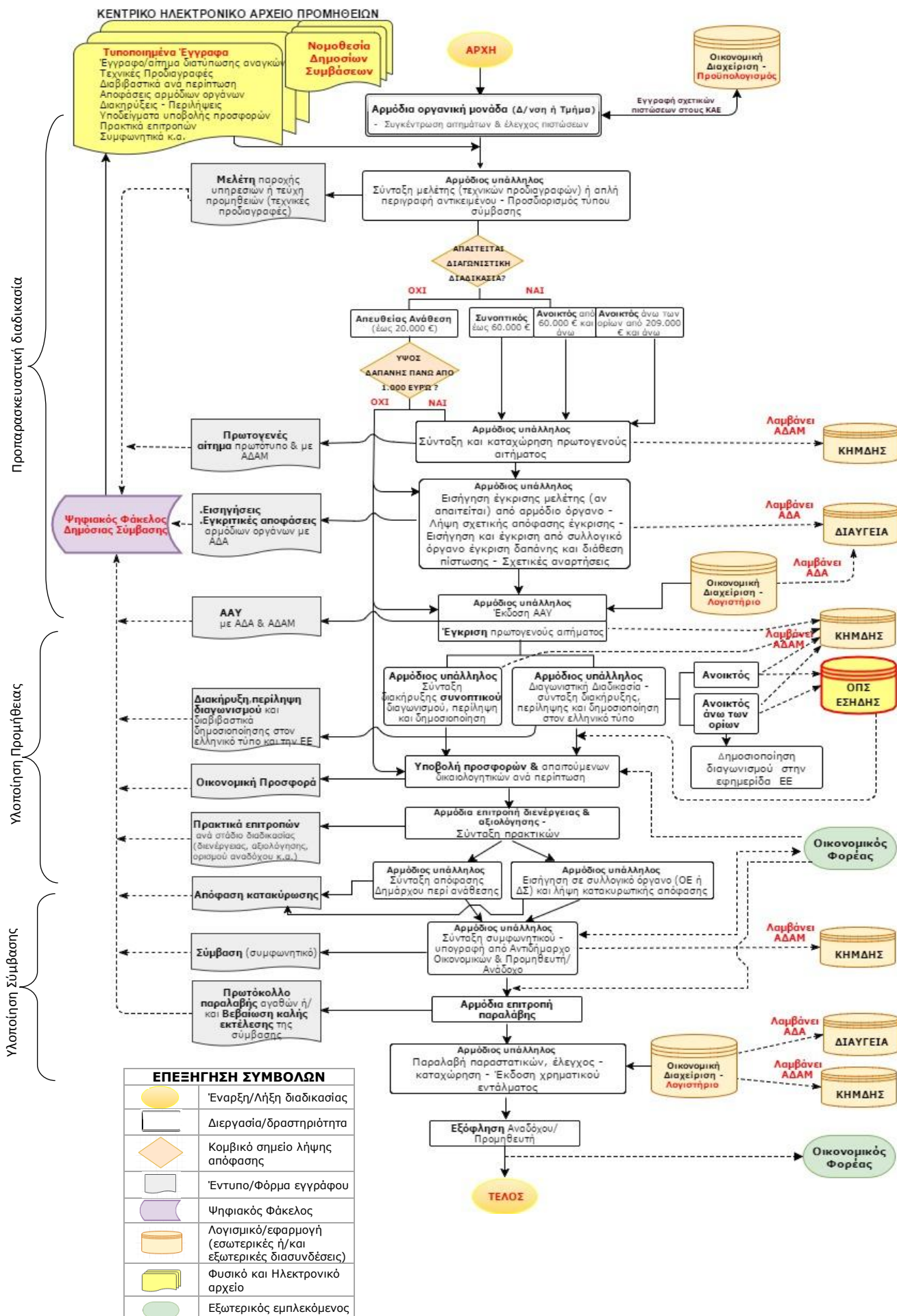
Οι παραπάνω προτάσεις θα μπορούσαν να βοηθήσουν προς την κατεύθυνση υιοθέτησης ενός νέου εσωτερικού επιχειρησιακού μοντέλου που θα ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις ή/και προκλήσεις της εποχής, κατά την καθημερινή άσκηση διάφορων λειτουργιών, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην επίτευξη εφαρμογής σύγχρονων διοικητικών πρακτικών και εργαλείων

ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (σε εναρμόνιση πάντα με τις ευρωπαϊκές οδηγίες) στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων.

Ο ανασχεδιασμό των διαδικασιών που ακολουθούνται σήμερα από τις Υπηρεσίες του Δήμου, δύναται να αποτυπωθούν συστημικά με τη χρήση κατάλληλων διαγραμμάτων ροής ως εξής (διάγραμμα 5.3):

Διάγραμμα 5.3

Ανασχεδιασμένη διαδικασία δημόσιων συμβάσεων προμηθειών του Δήμου Νέας Ιωνίας



Επίσης, όλες οι παραπάνω προτάσεις θα μπορούσαν να ενσωματωθούν σε ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ), μια ενιαία δηλαδή βάση δεδομένων που θα συγκεντρώνει με συστημικό τρόπο όλη την πληροφορία που σχετίζεται με την εσωτερική λειτουργία Προμηθειών (αγαθά και υπηρεσίες) του Δήμου. Κορμό αυτής της βάσης θα αποτελούν όλες οι παραγωγικές διεργασίες και δραστηριότητες που σχετίζονται με την εν λόγω λειτουργία, από την ανάθεση και υλοποίηση μιας δημόσιας σύμβασης προμηθειών, τη διαχείριση των αντίστοιχων συμβάσεων που συνάπτονται, καλύπτοντας παράλληλα τις όποιες ανάγκες των εμπλεκόμενων υπηρεσιών, ενώ θα βασίζεται σε ένα σύνολο κανόνων που θα συμμορφώνεται με το εκάστοτε ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Ενσωματωμένη στο ΟΠΣ θα μπορούσε να υπάρξει μια ενιαία ψηφιακή βιβλιοθήκη, ως το μοναδικό αξιόπιστο σημείο αναφοράς που θα συγκεντρώνει όλα τα νομοθετήματα (εθνικού και ενωσιακού πλαισίου) για τις δημόσιες συμβάσεις και σε συνεργασία με τη Νομική Υπηρεσία του Δήμου να ανατροφοδοτείται με ότι νέο νομοθέτημα αφορά στον τομέα αυτό ή/και οποιαδήποτε νομοθετική διάταξη παύει να είναι σε ισχύ να επισημαίνεται έγκαιρα.

Παράλληλα, το εν λόγω ΟΠΣ που θα μπορούσε να αναπτυχθεί, αρχικά πρέπει να δύναται να συνδεθεί (ενσωματωθεί) με τα υφιστάμενα υποσυστήματα των Υπηρεσιών του Δήμου (e-Πρωτόκολλο, Οικονομική Διαχείριση), όπου μέσα από συστηματικό ορισμό υπεύθυνων υπαλλήλων (χρήστες του συστήματος)/ρόλων και σαφή προσδιορισμό των διαφόρων ροών εργασιών και διαδικασιών ανά στάδιο της διαδικασίας ανάθεσης και εκτέλεση μιας δημόσιας σύμβασης. Η διαχείριση και η παρακολούθηση θα πραγματοποιείται από το αρχικό στάδιο διατύπωσης και καθορισμού αιτημάτων/αναγκών ανά Υπηρεσία, έλεγχος σκοπιμότητας, λοιπές διαδικασίες υλοποίησης, έως το τελικό στάδιο εκτέλεσης των σχετικών συμβάσεων.

5.6 Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Εκ των ανωτέρω, καταλαβαίνει κανείς πόσο σημαντική είναι για έναν οργανισμό η υιοθέτηση μιας πρότασης ανασχεδιασμού διαδικασιών μιας λειτουργίας όπως αυτή των Προμηθειών που θα επιφέρει πολλαπλά οφέλη για το Δήμο όπως:

- **ορθή πρόβλεψη και έγκαιρος προγραμματισμός αναγκών προμηθειών** και ιδίως αυτών που καλύπτουν πάγιες και διαρκείς ανάγκες σε ετήσια βάση, οδηγώντας σε σημαντική μείωση του χρόνου προετοιμασίας, επεξεργασίας και διεκπεραίωσης από την καθ' ύλην αρμόδια Υπηρεσία, αφού τα πρωτογενή δεδομένα θα προσδιορίζονται με σαφήνεια και θα οδηγούν στην αποφυγή καταταμίσεων (διαίρεση μιας ενιαίας σύμβασης που παρουσιάζει λειτουργική αυτοτέλεια σε περισσότερα τμήματα) όμοιων ειδών προμηθειών,

- **σαφείς και ξεκάθαροι ρόλοι εμπλεκόμενων Υπηρεσιών και υπαλλήλων** (χρηστών) για κάθε στάδιο της διαδικασίας, ενώ παράλληλα επιτυγχάνονται καλύτερη κατανομή και προγραμματισμός διαθέσιμων πόρων,
- **περιορισμός διαδικασιών ελέγχου** σε διάφορες ρουτίνες και διαγνώσεις επαλήθευσης των αποτελεσμάτων καθώς και ευκολότερος εντοπισμός τυχόν δυσχερειών και προβλημάτων που ανακύπτουν κατά τις προπαρασκευαστικές διεργασίες,
- **δυνατότητα παροχής και χρήσης κοινών τυποποιημένων εγγράφων και ηλεκτρονικών φορμών** (διαβιβαστικά, μελέτες, τεχνικές προδιαγραφές, πρακτικά επιτροπών, κατακυρωτικές αποφάσεις αναθέσεων, συμβάσεις κ.α.) πετυχαίνοντας σημαντική μείωση χρόνου ανάπτυξης κατάλληλων εγγράφων και περιορισμός ανομοιομορφίας εγγράφων (δομή, περιεχόμενο, επικαλούμενες διατάξεις νομοθετημάτων και κανονισμών) που συντάσσονται από τα εμπλεκόμενα, ανά περίπτωση, τμήματα,
- **δραστική μείωση κόστους από άσκοπες εκτυπώσεις και περιορισμός των κοινών αντιγράφων σε έντυπη μορφή** που αρχειοθετούνται από τα διάφορα τμήματα και αφορούν στα στάδια που εμπλέκονται οι Υπηρεσίες, ανάλογα με το αντικείμενο των συμβάσεων,
- **παροχή στοχευμένης και μεγαλύτερης ακρίβειας διοικητικής πληροφόρησης σε πραγματικό χρόνο** για το σύνολο του Δήμου και διάχυση αυτής μέσα από κωδικοποιημένες, λεπτομερείς και ευπρόσιτες αναφορές, συμβάλλοντας στην καλύτερη διοικητική διαχείριση, συνεργασία και ορθή λήψη αποφάσεων σε όλες τις βαθμίδες διοίκησης, καθώς και στον περιορισμό των διοικητικών βαρών για κάθε εμπλεκόμενη οντότητα (μείωση ή/και εξάλειψη σημαντικών επαναλαμβανόμενων λαθών),
- **σαφής προσδιορισμός μιας διαδικασίας ως προς το νομοθετικό πλαίσιο που τη διέπει** με την πλήρη προτυποποίηση όλων των τύπων αναθέσεων, διαγωνιστικών διαδικασιών, βασιζόμενα σε οδηγίες και πρότυπα τεύχη που δημοσιοποιεί κάθε φορά η ΕΑΑΔΗΣΥ, καθώς και σε διαδικασίες απευθείας αναθέσεων που μπορεί να υλοποιήσει ο Δήμος, ως αναθέτουσα αρχή, για μεγαλύτερη ευκολία υλοποίησης και ασφάλειας προμηθειών,
- **άμεση και έγκυρη ενημέρωση/ειδοποίηση για τα στάδια εκτέλεσης διαφόρων διεργασιών** με τη χρήση ειδικών ειδοποιήσεων σε περιπτώσεις καταληκτικών ημερομηνιών υποβολής προσφορών ή διενέργειας διαγωνισμών, χρονικής λήξης συμβάσεων ή υποχρέωση τιμολόγησης κ.α.,
- **εξοικείωση και εφαρμογή ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων καθώς και δυνατότητα υποστήριξης ψηφιακών υπογραφών**, όπου απαιτούνται, κατά τα διάφορα στάδια σύναψης δημοσίων συμβάσεων από όλους τους υπηρεσιακούς παράγοντες άλλα

και από τα αιρετά μέλη της διοίκησης προς συντόμευση του χρόνου ολοκλήρωσης της διαδικασίας και εξαγωγής του τελικού αποτελέσματος,

- **άντληση απαραίτητων στατιστικών στοιχείων** (οικονομικά και μη), με ευκολία και χωρίς την ανάγκη ιδιαίτερα επίπονης προσπάθειας εκμάθησης ή/και εκπαίδευσης και τέλος,
- **διασφάλιση της προώθησης της διαφάνειας** και της αντικειμενικότητας επιλογών της δημοτικής Αρχής και της διοίκησης (υπηρεσιακοί παράγοντες) μέσω της ηλεκτρονικής καταγραφής του κύκλου ζωής των εκάστοτε συναφθέντων συμβάσεων προμηθειών, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των εμπλεκόμενων υπαλλήλων, πολιτών και επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην πρωτοβάθμια ΤΑ, πολλές φορές, η παρέμβαση των τοπικών αρχών επηρεάζει αρκετά τον τρόπο λειτουργίας των δημοτικών Υπηρεσιών, μιας και πάντα είχαν ως βασική επιδίωξη τους την κάλυψη των αναγκών περισσότερο του πολίτη παρά των διοικητικών τους αναγκών. Αυτό δημιουργούσε οργανωσιακές διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των διαφόρων οργανικών μονάδων (διευθύνσεις, τμήματα κ.α.) που λειτουργούσαν ως αυτόνομες οντότητες, οδηγώντας σε εσωτερικές δυσλειτουργίες και χρονοβόρες διαδικασίες.

Η έννοια της **οργανωσιακής διαλειτουργικότητας** αρχίζει να διαφαίνεται ως αναγκαία προϋπόθεση για τη διασφάλιση της ανταλλαγής πληροφοριών και του τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων Υπηρεσιών σε υποστηρικτικές διαδικασίες μιας λειτουργίας (π.χ. η **λειτουργία Προμηθειών**), όπου όλες οι Υπηρεσίες θα πρέπει να δρουν συνεργατικά. Για να επιτευχθεί αυτό, τα όργανα διοίκησης του εκάστοτε Δήμου θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν πόσο σημαντική είναι η αλλαγή κάποιων προβληματικών διαδικασιών, όπου εγκαταλείποντας τις παραδοσιακές μεθόδους διεκπεραίωσής τους και παράλληλα με την υιοθέτηση πιο απλουστευμένων, γρήγορων, αξιόπιστων, διαλειτουργικών και αδιάβλητων διαδικασιών, θα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των Υπηρεσιών αυτών.

Κατά τη σύναψη δημόσιων συμβάσεων προμηθειών απαιτείται, ως βασική προϋπόθεση, ο ανασχεδιασμός όλων εκείνων των διαδικασιών και ροών διεργασίας που θα συμβάλλουν στην παροχή ενοποιημένων και ολοκληρωμένων υπηρεσιών ανάθεσης και υλοποίησης αυτών και θα αντιμετωπιστούν πιθανά εμπόδια (οργανωτικά, διοικητικά, τεχνολογικά κλπ) κατά τη συνεργασία των εμπλεκόμενων συστημάτων και Υπηρεσιών, εντός και εκτός του Δήμου.

Τα τελευταία χρόνια, με την ανάπτυξη και εφαρμογή του Εθνικού Ηλεκτρονικού Συστήματος Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ), καθώς και η απλοποίηση της εθνικής νομοθεσίας σήμερα με την εφαρμογή του ν. 4412/2016 στον τομέα αυτό, σημειώνεται μεγάλη βελτίωση στον τρόπο διενέργειας των προμηθειών κυρίως με διαγωνιστικές διαδικασίες. Το όλο εγχείρημα όμως εξακολουθεί να παρουσιάζει προβλήματα ως προς την εσωτερική διαφοροποίηση των διαδικασιών και διεργασιών που ακολουθεί κάθε φορέας ξεχωριστά, κατά τα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής μιας δημόσιας σύμβασης και ιδίως στις περιπτώσεις των **απευθείας αναθέσεων**, καθώς δεν προσδιορίζονται με σαφήνεια από τις κείμενες διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας οι ακολουθούμενες ενέργειες ανάθεσης και υλοποίησης αυτών.

Κατά την εκτέλεση των κύριων και υποστηρικτικών λειτουργιών του κάθε Δήμος οφείλει να εντοπίζει τα αδύνατα σημεία (διαδικασίες) που χρήζουν βελτίωσης, καθώς και να προσδιορίζει ξεκάθαρα τα ισχυρά του σημεία που θα μπορούσαν να ενισχυθούν περαιτέρω, ώστε να οδηγηθεί πιο εύκολα στη σύνθεση και υιοθέτηση ενός σύγχρονου οργανωσιακού διαλειτουργικού μοντέλου διοίκησης.

Ταυτόχρονα, η ύπαρξη κατάλληλων μηχανισμών συντονισμού και υποστήριξης «διασυνδεδεμένων και διαλειτουργικών» συστημάτων για τη σύναψη δημοσιών συμβάσεων προμηθειών καθιστούν πιο διαλειτουργική μια Υπηρεσία, ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στο σύνολο του οργανισμού από την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Σε όλο αυτό θα μπορούσε να συμβάλλει σημαντικά η δημιουργία και χρήση ενός πλήρη οδηγού περιγραφής της λειτουργίας των Προμηθειών που θα αποτυπώνει ξεκάθαρα όλα τα ακολουθούμενα βήματα/στάδια και ροές διεργασιών ανά περίπτωση ανάθεσης, καθώς και τα εμπλεκόμενα σε αυτήν τμήματα ή/και συστήματα εντός και εκτός Δήμου, περιορίζοντας κατά πολύ τυχόν λάθη ή/και οποιαδήποτε λανθασμένη ενέργεια, λόγω κακής συνεννόησης/συνεργασίας. Ταυτόχρονα, θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη ορθής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων περιορίζοντας γραφειοκρατικές δυσλειτουργίες και ενδο-διοικητικά βάρη.

Παράλληλα, η ανάπτυξη ενός κεντρικού ηλεκτρονικού αρχείου προμηθειών θα μπορούσε να συμβάλλει στη συστημική παρακολούθηση και εύκολη επικαιροποίησή του σχετικά, ώστε να περιοριστούν οι όποιες επαναλήψεις, ο κατακερματισμός διαδικασιών και κυρίως εγγράφων και νομοθεσίας, τα οποία σήμερα στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς αρχειοθετούνται με φυσικό ή/και ηλεκτρονικό τρόπο σε διαφορετικά αρχεία εντός των εμπλεκόμενων Υπηρεσιών με δυνατότητα περιορισμένης πρόσβασης από ορισμένους υπαλλήλους.

Επίσης, η δημιουργία και ανάπτυξη «τυποποιημένων/πρότυπων» αρχείων/εντύπων θα βοηθούσε τις εκάστοτε Υπηρεσίες στην έκδοση εγγράφων με ενιαία μορφή, ώστε να επιτυγχάνεται η γρήγορη και αποτελεσματική έκδοση αυτών χωρίς λάθη και παραλείψεις που οδηγούν σε κύκλους διορθώσεων μέχρι την τελική και ορθή έκδοσή τους.

Επιπλέον, πολύ σημαντική θεωρείται η ανάπτυξη κοινών αποδεκτών «πρωτοκόλλων» ανταλλαγής πληροφοριών (δηλαδή τι πληροφορίες θα δίνει ο καθένας, με ποιο περιεχόμενο, σε ποια μορφή κ.λπ.), ώστε να μπορούν αυτές να ενταχθούν εύκολα στα συστήματα των άλλων χωρίς ιδιαίτερη επεξεργασία προς αποφυγή λαθών, οδηγώντας στην απλούστευση διαδικασιών με απαλοιφή επαναλαμβανόμενων βημάτων.

Αν επιτευχθούν όλα τα ανωτέρω θα μπορούσαν οι διάφοροι φορείς της ΤΑ και τα συστήματα αυτών να οδηγηθούν σε μελλοντική ευθυγράμμιση μεταξύ τους (σε ότι αφορά στις διαδικασίες προμηθειών και σύναψης δημόσιων συμβάσεων), ενώ παράλληλα να επιτύχουν μια αρμονική και δυναμική συνεργασία με τους φορείς και συστήματα της δημόσιας διοίκησης, ανταλλάσσοντας αυτοματοποιημένα δεδομένα και πληροφορία.

Εν κατακλείδι, η αδυναμία διασφάλισης **διαλειτουργικότητας** των φορέων σε **οργανωσιακό επίπεδο** καθιστά αδύνατη συνολικά τη μεταξύ τους διαλειτουργικότητα. Αυτό αποτελεί σημαντικό πρόβλημα, τόσο για τη δημόσια διοίκηση όσο και την ΤΑ, το οποίο όμως μπορεί να εξαιρεθεί με την πραγματοποίηση ουσιαστικών αλλαγών και βελτιώσεων σε υπάρχουσες διαδικασίες, δομές και συστήματα, όπως αναφέρθηκαν και στην παρούσα διπλωματική εργασία, για ομαλή και ανώδυνη προσγείωση μέσα στις σύγχρονες τεχνολογικές αναταράξεις που βιώνει σήμερα ο δημόσιος τομέας στο πλαίσιο επίτευξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Π1 - Βήματα ενεργειών λειτουργίας Προμηθειών

ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ		ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ	ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ/ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ		ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ	ΣΧΕΔΙΟ ΕΓΓΡΑΦΟΥ/ ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ (Εμπλεκόμενοι φορείς ή/και συστήματα)
					ΚΕΝΤΡΙΚΟ e- ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ			
Α. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ (αγαθά και υπηρεσίες)									
Α.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΣΗ (βάσει προϋπολογισμού του Δήμου)									
1	Καθορισμός αναγκών (προγραμματισμός) – ερώτημα προς τις Υπηρεσίες του Δήμου	Υπάλληλος – Προϊστάμενος καθ' ύλην αρμόδιας Υπηρεσίας	Διευθυντής	Όλες τις Δ/σεις και τα Τμήματα, Αυτοτελή Τμήματα ή/και Γραφεία του Δήμου	X		- Αρχείο Υπηρεσίας που το συντάσσει - Αρχείο εκάστοτε ενδιαφερόμενης Υπηρεσίας - Κεντρικό Αρχείο Δήμου (Πρωτοκόλλου)	Διαβιβαστικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
2	Εντοπισμός, καταγραφή σχετικών αναγκών – διαβίβαση αιτημάτων	Υπάλληλος – Προϊστάμενος	Διευθυντής	Αρμόδια Υπηρεσία που έθεσε το ερώτημα	X		- Αρχείο Υπηρεσίας που το συντάσσει - Αρχείο ενδιαφερόμενης Υπηρεσίας - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Διαβιβαστικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
3	Συγκέντρωση, έλεγχος και ομαδοποίηση , αξιολόγηση αναγκών και επιβεβαίωση ύπαρξης διαθέσιμων πιστώσεων ή/και προσδιορισμός κατάλληλου ΚΑΕ προς χρήση	Υπάλληλος – Προϊστάμενος	Διευθυντής	Τμήμα Προϋπολογισμού & Λογιστηρίου					
Α.2 ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ									
4	Προσδιορισμός έκτακτων αναγκών από ενδιαφερόμενη, για την προμήθεια, Υπηρεσία – Έλεγχος διαθεσιμότητας σχετικών πιστώσεων ή/και αντίστοιχου ΚΑΕ	Προϊστάμενος	Διευθυντής	Τμήμα Προϋπολογισμού & Λογιστηρίου					
5	Αναμόρφωση προϋπολογισμού (αν απαιτείται)	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών βάσει της κείμενης νομοθεσίας							

ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ	ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ/ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ		ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ	ΣΧΕΔΙΟ ΕΓΓΡΑΦΟΥ/ ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ (Εμπλεκόμενοι φορείς ή/και συστήματα)	
				ΚΕΝΤΡΙΚΟ e- ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ				
Β. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ									
1	Σύνταξη μελέτης παροχής υπηρεσιών και τεύχη προμηθειών (περιγραφή, συγγραφή υποχρεώσεων και τεχνικές προδιαγραφές) ή/και απλή περιγραφή								
1.1	Απαιτείται , λόγω της φύσης της, τεχνική γνώση ή τεχνική εμπειρία (Τεχνική Υπηρεσία - Τμήματος Μελετών & Κατασκευής Έργων)								
1.1.1	Για δαπάνες που απαιτούν διαγωνιστική διαδικασία – σύνταξη πρωτογενούς αιτήματος , καταχώρηση/ανάρτηση στο μητρώο (λαμβάνει ΑΔΑΜ)	Υπάλληλος – Προϊστάμενος	Διευθυντής (θεωρεί)	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού (βλέπε περίπτωση Γ.2 & Γ.3)	X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Μελέτη (τεχνικές προδιαγραφές) & Έγγραφο (πρωτ. αίτημα)– Μη τυποποιημένα έγγραφα	ΚΗΜΔΗΣ
1.1.2	α) Για δαπάνες που δεν υπερβαίνουν το ποσό, μέχρι του οποίου γίνεται απευθείας ανάθεση - Έκδοση απόφασης Δημάρχου περί έγκρισης τεχνικών προδιαγραφών μελέτης –καταχώρηση/ανάρτηση απόφασης στο Διαύγεια β) Ειδικά για ποσά άνω των 1.000 ευρώ σύνταξη πρωτογενούς αιτήματος , καταχώρηση/ανάρτηση στο μητρώο (λαμβάνει ΑΔΑΜ)	Υπάλληλος – Προϊστάμενος	Διευθυντής (θεωρεί)/ Δήμαρχος		X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση & Έγγραφο (πρωτ. αίτημα)– Μη τυποποιημένα έγγραφα	ΔΙΑΥΓΕΙΑ (αποφ. Δημάρχου) - ΚΗΜΔΗΣ (πρωτογενές αίτημα)
1.2	Δεν απαιτείται , λόγω της φύσης τους, τεχνική γνώση ή τεχνική εμπειρία (Αρμόδια Υπηρεσία που διαχειρίζεται την πίστωση)								
1.2.1	Για δαπάνες που απαιτούν διαγωνιστική διαδικασία – σύνταξη πρωτογενούς αιτήματος , καταχώρηση/ανάρτηση στο μητρώο (λαμβάνει ΑΔΑΜ)	Υπάλληλος – Προϊστάμενος	Διευθυντής (θεωρεί)	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού (βλέπε περίπτωση Γ.2 & Γ.3)	X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Μελέτη (τεχνικές προδιαγραφές), Απόφαση & Έγγραφο (πρωτ. αίτημα)– Μη τυποποιημένα έγγραφα	ΚΗΜΔΗΣ
1.2.2	α) Για δαπάνες που δεν υπερβαίνουν το ποσό, μέχρι του οποίου γίνεται απευθείας ανάθεση - Έκδοση απόφασης Δημάρχου περί έγκρισης τεχνικών προδιαγραφών μελέτης –καταχώρηση/ανάρτηση απόφασης στο Διαύγεια β) Ειδικά για ποσά άνω των 1.000 ευρώ σύνταξη πρωτογενούς αιτήματος , καταχώρηση/ανάρτηση στο μητρώο (λαμβάνει ΑΔΑΜ)	Υπάλληλος Προϊστάμενος	Διευθυντής (θεωρεί)/ Δήμαρχος		X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου		ΚΗΜΔΗΣ (πρωτογενές αίτημα)
1.2.3	α) Απλή περιγραφή της προμήθειας και τυχόν λοιπά στοιχεία - Εισήγηση σε συλλογικό όργανο για λήψη απόφασης β) Ειδικά για ποσά άνω των 1.000 ευρώ σύνταξη πρωτογενούς αιτήματος , καταχώρηση/ανάρτηση στο μητρώο (λαμβάνει ΑΔΑΜ)	Υπάλληλος – Προϊστάμενος	Διευθυντής (θεωρεί)/ Πρόεδρος ΟΕ		X		- Αρχείο Υπηρεσίας που διαχειρίζεται την πίστωση	Εισήγηση & Έγγραφο (πρωτ. αίτημα)– Μη τυποποιημένα έγγραφα	ΚΗΜΔΗΣ
2	Εισήγηση προς αρμόδιο συλλογικό όργανο τεκμηριωμένου αιτήματος για πραγματοποίηση προμήθειας, έγκριση δαπάνης και διάθεση πίστωσης στον αντίστοιχο ΚΑΕ	Υπάλληλος Υπηρεσίας που διαχειρίζεται την πίστωση – Προϊστάμενος	Διευθυντής / Γενικός Γραμματέας/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου/ Γραμματέας ΟΕ ή ΔΣ	X		- Αρχείο Τμήματος - Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου - Αρχείο ΟΕ ή ΔΣ - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Εισήγηση - Μη τυποποιημένο έγγραφο	
3	Έγκριση από αρμόδιο συλλογικό όργανο (ΔΣ ή ΟΕ) -	Γραμματέας ΔΣ	Πρόεδρος /	Τμήμα			- Αρχείο Τμήματος	Απόφαση –	ΔΙΑΥΓΕΙΑ

ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ		ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ	ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ/ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ		ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ	ΣΧΕΔΙΟ ΕΓΓΡΑΦΟΥ/ ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ (Εμπλεκόμενοι φορείς ή/και συστήματα)
					ΚΕΝΤΡΙΚΟ e- ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ			
	Έκδοση σχετικής απόφασης πραγματοποίησης προμήθειας και διάθεσης πίστωσης στον αντίστοιχο ΚΑΕ	ή ΟΕ	Μέλη ΔΣ ή ΟΕ	Προϋπολογισμού & Λογιστηρίου			- Αρχείο ΟΕ ή ΔΣ - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Μη τυποποιημένο έγγραφο	
4	Έκδοση Απόφασης Ανάλυσης Υποχρέωσης (ΑΑΥ), βεβαίωση ύπαρξης διαθέσιμου ποσού και καταχώρηση αντίστοιχης πίστωσης στο Μητρώο Δεσμεύσεων του Δήμου – Καταχώρηση στο Διαύγεια (λαμβάνει ΑΔΑ)	Προϊστάμενος Λογιστηρίου	Διατάκτες Διευθυντής Οικονομικής Υπηρεσίας/Πρόεδρος ΟΕ	Υπηρεσία που διαχειρίζεται την πίστωση	X	X	- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Τυποποιημένο έγγραφο λογισμικού	ΔΙΑΥΓΕΙΑ
5	Έγκριση πρωτογενούς αιτήματος - καταχώρηση ΑΑΥ στο μητρώο (λαμβάνει ΑΔΑΜ)	Υπάλληλος Υπηρεσίας που διαχειρίζεται την πίστωση					- Αρχείο Υπηρεσίας που διαχειρίζεται την πίστωση		ΚΗΜΔΗΣ
6	Συγκέντρωση όλου του υλικού προμήθειας και διαβίβαση στο Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	Υπάλληλος Υπηρεσίας που διαχειρίζεται την πίστωση – Προϊστάμενος	Διευθυντής	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Διαβιβαστικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
Γ. ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (διαδικασίες έγκρισης, κατακύρωσης και ανάθεσης) (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΛΙΚΟΥ)									
Γ.1 ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΑΝΑΘΕΣΗ (ως 20.000 ευρώ πλέον ΦΠΑ)									
1	Έλεγχος υλικού τεκμηρίωσης ανάγκης για ανάθεση προμήθειας και χρέωση υπαλλήλου διεκπεραίωσης – Πρόσκληση προς οικονομικό φορέα για υποβολή προσφοράς	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας-Γραμματείας- Πρωτοκόλλου	X		- Αρχείο Τμήματος - Φάκελος Ανάθεσης ³⁶ - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Πρόσκληση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	Οικονομικός Φορέας (προμηθευτής)
2	Συλλογή προσφορών μέσω πρωτοκόλλου	Υπάλληλος	Προϊστάμενος	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού/ Υπάλληλος αξιολογεί	X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Προσφορά – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
3	Αξιολόγηση προσφορών και σύνταξη εσωτερικού εγγράφου	Ορισμένος υπάλληλος από το Δημάρχο		Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού			- Αρχείο υπαλλήλου - Αρχείο Τμήματος Προμηθειών	Έγγραφο Αξιολόγησης – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
4	Έκδοση σχετικής απόφασης ανάθεσης και καταχώρηση/ανάρτησή της στο Διαύγεια (λαμβάνει ΑΔΑ)	Υπάλληλος Προϊστάμενος	Διευθυντής/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ
4.1	Κοινοποίηση απόφασης ανάθεσης σε οικονομικό φορέα ή/και πρόσκληση για υπογραφή σχετικού συμφωνητικού (συμβάσεις άνω των 2.500 ευρώ)	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής	(Βλέπε ενότητα Δ)	X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Διαβιβαστικό ή πρόσκληση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	Οικονομικός Φορέας

³⁶ Ο Φάκελος Ανάθεσης (έντυπη & ηλεκτρονική μορφή) δημιουργείται και αρχίζει να συμπληρώνεται από το σημείο παραλαβής όλου του υλικού προμήθειας από το Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού.

ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ	ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ/ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ		ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ	ΣΧΕΔΙΟ ΕΓΓΡΑΦΟΥ/ ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ (Εμπλεκόμενοι φορείς ή/και συστήματα)	
				ΚΕΝΤΡΙΚΟ e- ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ				
Γ.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ (έως 60.000 ευρώ πλέον ΦΠΑ)									
1	Έλεγχος υλικού τεκμηρίωσης ανάγκης για ανάθεση προμήθειας - Εισήγηση προς συλλογικό όργανο για λήψη σχετικής απόφασης περί σκοπιμότητας και έγκρισης α) διενέργειας διαγωνισμού και β) μελέτης	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής / Γενικός Γραμματέας/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου/ Γραμματέας ΟΕ	X		- Αρχείο Τμήματος - Φάκελος διαγωνισμού ³⁷ - Αρχείο ΟΕ - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Εισήγηση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
2	Έκδοση σχετικής απόφασης συλλογικού οργάνου για διενέργεια Συνοπτικού Διαγωνισμού και έγκρισης μελέτης (λαμβάνει ΑΔΑ)	Γραμματέας ΟΕ	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X		- Αρχείο ΟΕ - Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ
3	Εισήγηση προς αρμόδιο συλλογικό όργανο περί έκδοσης σχετικής απόφασης για: α) έγκριση δαπάνης και διάθεσης πίστωσης και β) κατάρτιση όρων διαγωνισμού	Υπάλληλος / Προϊστάμενος	Διευθυντής / Γενικός Γραμματέας/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου/ Γραμματέας ΟΕ	X		- Αρχείο Τμήματος - Αρχείο ΟΕ - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Εισήγηση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
4	Έκδοση σχετικής απόφασης για: α) έγκριση δαπάνης και διάθεσης πίστωσης και β) κατάρτιση όρων διαγωνισμού	Γραμματέας ΟΕ	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού/ Τμήμα Προϋπολογισμού - Λογιστηρίου	X		- Αρχείο ΟΕ - Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ
5	Έκδοση Απόφασης Ανάλιψης Υποχρέωσης (ΑΑΥ), βεβαίωση ύπαρξης διαθέσιμου ποσού και καταχώρηση αντίστοιχης πίστωσης στο Μητρώο Δεσμεύσεων του Δήμου – Καταχώρηση στο Διαύγεια (λαμβάνει ΑΔΑ)	Προϊστάμενος Λογιστηρίου	Διατάκτες Διευθυντής Οικονομικής Υπηρεσίας/ Πρόεδρος ΟΕ	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X	X	- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Τυποποιημένο έγγραφο λογισμικού	ΔΙΑΥΓΕΙΑ
6	Έγκριση πρωτογενών αιτημάτων υπηρεσιών (λαμβάνει ΑΔΑΜ) – Καταχώρηση στο μητρώο ΚΗΜΔΗΣ	Υπάλληλος Προμηθειών					- Αρχείο Τμήματος		ΚΗΜΔΗΣ
7	Σύνταξη απλοποιημένης διακήρυξης – περίληψη - Καταχώριση διακήρυξης στο μητρώο (λαμβάνει ΑΔΑΜ)	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Αυτοτελές Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης & Πληροφορικής	X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Σχέδιο διακήρυξης / περίληψης – Μη τυποποιημένα έγγραφα	ΔΙΑΥΓΕΙΑ (περίληψη) - ΚΗΜΔΗΣ (διακήρυξη)
8	Ανάρτηση διακήρυξης και περίληψης στον επίσημο διαδικτυακό τόπο του Δήμου	Υπάλληλος Πληροφορικής							Site Δήμου
9	Διαχείριση διαδικασίας ενστάσεων κατά της διακήρυξης βάσει νομοθεσίας	Αρμόδια επιτροπή ενστάσεων	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ				- Αρχείο επιτροπής	Πρακτικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
10	Παραλαβή και προτοκόλληση προσφορών - Διενέργεια διαγωνισμού - Πρακτικό διενέργειας και αξιολόγησης τεχνικών και οικονομικών προσφορών	Αρμόδια τριμελής επιτροπή διενέργειας & αξιολόγησης		Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X		- Αρχείο επιτροπής - Αρχείο Τμήματος Προμηθειών	Πρακτικά – Μη τυποποιημένα έγγραφα	
11	Εισήγηση προς συλλογικό όργανο για έγκριση πρακτικών και ορισμό προσωρινού αναδόχου -	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας-Γραμματείας- Πρωτοκόλλου	X		- Αρχείο Τμήματος	Εισήγηση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	Οικονομικός Φορέας

³⁷ Ο Φάκελος Διαγωνισμού (έντυπη & ηλεκτρονική μορφή) δημιουργείται και αρχίζει να συμπληρώνεται από το σημείο παραλαβής όλου του υλικού προμήθειας από το Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού.

ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ		ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ	ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ/ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ		ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ	ΣΧΕΔΙΟ ΕΓΓΡΑΦΟΥ/ ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ (Εμπλεκόμενοι φορείς ή/και συστήματα)	
					ΚΕΝΤΡΙΚΟ ε- ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ				
12	Απόφαση συλλογικού οργάνου για έγκριση πρακτικών και ορισμό προσωρινού ανάδοχου	Γραμματέας ΟΕ	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X		- Αρχείο ΟΕ - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ	
13	Διαχείριση διαδικασίας ενστάσεων κατά των πρακτικών βάσει νομοθεσίας	Αρμόδια επιτροπή ενστάσεων	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ				- Αρχείο επιτροπής	Πρακτικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο		
14	Έγγραφο ειδοποίηση στον προσωρινό ανάδοχο και υποβολή δικαιολογητικών κατακύρωσης	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Διοικητικής Μέρμνας-Γραμματείας- Πρωτοκόλλου	X		- Αρχείο Τμήματος	Έγγραφο – Μη τυποποιημένο έγγραφο	Οικονομικός Φορέας	
14.1	Παραλαβή δικαιολογητικών – αξιολόγηση -σύνταξη σχετικού πρακτικού	Αρμόδια τριμελής επιτροπή διενέργειας & αξιολόγησης		Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού			- Αρχείο επιτροπής - Αρχείο Τμήματος			
15	Σε περίπτωση μη πλήρωσης προϋποθέσεων (επιστροφή στο βήμα 12)									
16	Εισήγηση προς συλλογικό όργανο για επικύρωση πρακτικών και κατακύρωση οριστικού ανάδοχου	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής / Γενικός Γραμματέας/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου/ Γραμματέας ΟΕ	X		- Αρχείο Τμήματος - Αρχείο ΟΕ - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Εισήγηση – Μη τυποποιημένο έγγραφο		
17	Έκδοση σχετικής απόφασης συλλογικού οργάνου (ΟΕ) περί κατακύρωσης αποτελέσματος διαγωνισμού - ορισμός αναδόχου	Γραμματέας ΟΕ	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X		- Αρχείο ΟΕ - Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ	
18	Διαβίβαση απόφασης ΟΕ προς έλεγχο νομιμότητας (συνοδευόμενη με όλο το υλικό τεκμηρίωσης της διαγωνιστικής διαδικασίας)	Γραμματέας ΟΕ	Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Διοικητικής Μέρμνας-Γραμματείας- Πρωτοκόλλου	X		- Αρχείο ΟΕ - Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Διαβιβαστικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής	
19	Παραλαβή απόφασης Γενικού Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης περί ελέγχου νομιμότητας	Υπάλληλος	Προϊστάμενος	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού/ Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου/ Γραμματέας ΟΕ	X		- Αρχείο ΟΕ - Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου			
20	Κοινοποίησης απόφασης κατακύρωσης σε οικονομικό φορέα και πρόσκληση για υπογραφή σχετικού συμφωνητικού	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής	(Βλέπε ενότητα Δ)	X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Διαβιβαστικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	Οικονομικός Φορέας (προμηθευτής)	
Γ.3 ΑΝΟΙΚΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ή/και ΔΙΕΘΝΗΣ (άνω των 60.000)										
1	Έλεγχος υλικού τεκμηρίωσης ανάγκης για ανάθεση προμήθειας - Εισήγηση προς συλλογικό όργανο για λήψη σχετικής απόφασης έγκρισης διενέργειας διαγωνισμού και έγκριση μελέτης	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής / Γενικός Γραμματέας/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου/ Γραμματέας ΔΣ	X		- Αρχείο Τμήματος - Φάκελος Διαγωνισμού - Αρχείο ΔΣ - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Εισήγηση – Μη τυποποιημένο έγγραφο		
2	Έκδοση σχετικής απόφασης συλλογικού οργάνου για διενέργεια διαγωνισμού και έγκριση μελέτης	Γραμματέας ΔΣ	Πρόεδρος ΔΣ/ Μέλη ΔΣ	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X		- Αρχείο ΔΣ - Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ	
3	Εισήγηση προς αρμόδιο συλλογικό όργανο περί έκδοσης σχετικής απόφασης για: α) έγκριση δαπάνης και διάθεσης	Υπάλληλος / Προϊστάμενος	Διευθυντής / Γενικός Γραμματέας/	Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του	X		- Αρχείο Τμήματος - Αρχείο ΟΕ	Εισήγηση – Μη τυποποιημένο		

ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ	ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ/ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ		ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ	ΣΧΕΔΙΟ ΕΓΓΡΑΦΟΥ/ ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ (Εμπλεκόμενοι φορείς ή/και συστήματα)	
				ΚΕΝΤΡΙΚΟ e-ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ				
	πίστωσης και β) κατάρτιση όρων διαγωνισμού		Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Δήμου/ Γραμματέας ΟΕ			- Κεντρικό Αρχείο Δήμου	έγγραφο	
4	Έκδοση σχετικής απόφασης για: α) έγκριση δαπάνης και διάθεσης πίστωσης και β) κατάρτιση όρων διαγωνισμού	Γραμματέας ΟΕ	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ	Τμήμα Προϋπολογισμού - Λογιστηρίου	X		- Αρχείο ΟΕ - Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ
5	Έκδοση Απόφασης Ανάλυσης Υποχρέωσης (ΑΑΥ), βεβαίωση ύπαρξης διαθέσιμου ποσού και καταχώρηση αντίστοιχης πίστωσης στο Μητρώο Δεσμεύσεων του Δήμου – Καταχώρηση στο Διεύγεια (λαμβάνει ΑΔΑ)	Προϊστάμενος Λογιστηρίου	Διατάκτες Διευθυντής Οικονομικής Υπηρεσίας/Πρόεδρος ΟΕ	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X	X	- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ
6	α) Σύνταξη προκήρυξης διαγωνισμού – περίληψης β) Καταχώριση διακήρυξης στο μητρώο (λαμβάνει ΑΔΑΜ) & στο ΕΣΗΔΗΣ γ) Διαβίβαση εγγράφου δημοσίευσης στο ΦΕΚ & ελληνικό έντυπο τύπο δ) ειδικά για περιπτώσεις προϋπολογισμού άνω των 209.000 ευρώ καταχωρείται στην επίσημη εφημερίδα της ΕΕ	Υπάλληλος / Προϊστάμενος	Δήμαρχος/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Αυτοτελές Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης & Πληροφορικής	X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Σχέδιο διακήρυξης / περίληψης – Μη τυποποιημένα έγγραφα	ΔΙΑΥΓΕΙΑ (περίληψη) - ΚΗΜΔΗΣ (διακήρυξη) - ΕΣΗΔΗΣ - ΦΕΚ - Ελληνικό τύπο (εφημερίδες) και της ΕΕ
7	Ανάρτηση διακήρυξης και περίληψης στον επίσημο διαδικτυακό τόπο του Δήμου	Υπάλληλος Πληροφορικής							Site Δήμου
8	Διαχείριση διαδικασίας ενστάσεων κατά της διακήρυξης βάσει νομοθεσίας	Αρμόδια επιτροπή ενστάσεων	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ				- Αρχείο επιτροπής	Πρακτικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
9	Ηλεκτρονική αποσφράγιση προσφορών, φακέλου δικαιολογητικών συμμετοχής και φακέλου τεχνικής προσφοράς - Σύνταξη πρακτικών	Αρμόδια τριμελής επιτροπή διενέργειας & αξιολόγησης						Πρακτικά – Μη τυποποιημένα έγγραφα	ΕΣΗΔΗΣ
10	Διαχείριση διαδικασίας ενστάσεων κατά των σχετικών πρακτικών βάσει νομοθεσίας	Αρμόδια επιτροπή ενστάσεων	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ				- Αρχείο επιτροπής	Πρακτικά – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
11	Αποσφράγιση οικονομικής προσφοράς– Σύνταξη πρακτικού	Αρμόδια τριμελής επιτροπή διενέργειας & αξιολόγησης		Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού				Πρακτικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΕΣΗΔΗΣ
12	Εισήγηση προς συλλογικό όργανο για έγκριση πρακτικών και ορισμό προσωρινού αναδόχου	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας-Γραμματείας- Πρωτοκόλλου	X		- Αρχείο Τμήματος	Εισήγηση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
13	Απόφαση συλλογικού οργάνου για έγκριση πρακτικών και ορισμό προσωρινού αναδόχου	Γραμματέας ΟΕ	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X		- Αρχείο ΟΕ - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ
14	Έγγραφο ειδοποίηση στον προσωρινό ανάδοχο και υποβολή δικαιολογητικών κατακύρωσης	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας-Γραμματείας- Πρωτοκόλλου	X		- Αρχείο Τμήματος	Έγγραφο – Μη τυποποιημένο έγγραφο	Οικονομικός Φορέας
15	Παραλαβή δικαιολογητικών – αξιολόγηση -σύνταξη	Αρμόδια τριμελής		Τμήμα Προμηθειών &			- Αρχείο επιτροπής	Πρακτικό –	

ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ		ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ	ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ/ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ		ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ	ΣΧΕΔΙΟ ΕΓΓΡΑΦΟΥ/ ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ (Εμπλεκόμενοι φορείς ή/και συστήματα)
					ΚΕΝΤΡΙΚΟ e- ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ			
	σχετικού πρακτικού	επιτροπή διενέργειας & αξιολόγησης		Διαχείρισης Υλικού			- Αρχείο Τμήματος	Μη τυποποιημένο έγγραφο	
16	Έκδοση σχετικής απόφασης συλλογικού οργάνου (ΟΕ) περί κατακύρωσης αποτελέσματος διαγωνισμού - ορισμός αναδόχου-Κοινοποίηση σε όλους τους προσφέροντες εκτός από τον προσωρινό ανάδοχο	Γραμματέας ΟΕ	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X		- Αρχείο ΟΕ - Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ
17	Σε περίπτωση μη πλήρωσης προϋποθέσεων (επιστροφή στο βήμα 15)								
18	Εισήγηση προς συλλογικό όργανο για επικύρωση πρακτικών και κατακύρωση οριστικού αναδόχου	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής / Γενικός Γραμματέας/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου/ Γραμματέας ΟΕ	X		- Αρχείο Τμήματος - Αρχείο ΟΕ - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Εισήγηση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
19	Έκδοση σχετικής απόφασης συλλογικού οργάνου (ΟΕ) περί κατακύρωσης αποτελέσματος διαγωνισμού - ορισμός αναδόχου	Γραμματέας ΟΕ	Πρόεδρος ΟΕ/ Μέλη ΟΕ	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού	X		- Αρχείο ΟΕ - Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Απόφαση – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ
20	Διαβίβαση απόφασης ΟΕ προς έλεγχο νομιμότητας (συνοδευόμενη με όλο το υλικό τεκμηρίωσης της διαγωνιστικής διαδικασίας)	Γραμματέας ΟΕ	Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας-Γραμματείας- Πρωτοκόλλου	X		- Αρχείο ΟΕ - Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Διαβιβαστικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής
21	Παραλαβή απόφασης Γενικού Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης περί ελέγχου νομιμότητας	Υπάλληλος	Προϊστάμενος	Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού/ Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου/ Γραμματέας ΟΕ	X		- Αρχείο ΟΕ - Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου		
22	Ειδικά για περιπτώσεις διαγωνισμών άνω των 209.000 ευρώ διαβιβάζεται στην Υπηρεσία Επιτρόπου του Ελεγκτικού Συνεδρίου	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής / Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας-Γραμματείας- Πρωτοκόλλου	X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Διαβιβαστικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	
23	Κοινοποίησης απόφασης κατακύρωσης σε οικονομικό φορέα και πρόσκληση για υπογραφή σχετικού συμφωνητικού	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής		X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Διαβιβαστικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	ΕΣΗΔΗΣ Οικονομικός Φορέας (προμηθευτής)
Δ. ΣΥΜΒΑΣΙΟΠΟΙΗΣΗ – ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ – ΟΡΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΛΑΒΗ									
1	Σύνταξη και υπογραφή συμφωνητικού – Καταχώρηση σύμβασης στο μητρώο (λαμβάνει ΑΔΑΜ) - Εναρξη συμβατικών υποχρεώσεων προμηθευτή – Παρακολούθηση σύμβασης	Υπάλληλος Τμήματος Προμηθειών / Προϊστάμενος	Αντιδήμαρχος Οικονομικών		X		- Αρχείο Τμήματος - Κεντρικό Αρχείο Δήμου	Συμφωνητικό – Μη τυποποιημένο έγγραφο	Οικονομικός Φορέας (προμηθευτής) / ΚΗΜΔΗΣ
2	Πιστοποίηση παραλαβής (ποσοτική και ποιοτική) της προμήθειας αγαθών και υπηρεσιών (μέσω Κεντρικής Αποθήκης ή μη)	Υπάλληλος Τμήματος Προμηθειών/				X			
3	Έκδοση και υπογραφή πρωτοκόλλου παραλαβής ή βεβαίωση καλής εκτέλεσης (για υπηρεσίες ή εργασίες)	Τριμελής Επιτροπή Παραλαβής		Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικού		X	- Αρχείο Τμήματος	Πρωτόκολλά & Βεβαιώσεις – Τυποποιημένα έγγραφα	

ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ		ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ	ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ/ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ		ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ	ΣΧΕΔΙΟ ΕΓΓΡΑΦΟΥ/ ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ (Εμπλεκόμενοι φορείς ή/και συστήματα)	
					ΚΕΝΤΡΙΚΟ e- ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ				
4	Έλεγχος και καταχώρηση σχετικών παραστατικών- Συγκέντρωση υλικού τεκμηρίωσης και απαιτούμενων δικαιολογητικών που συνοδεύουν τα παραστατικά για την έκδοση χρηματικού εντάλματος	Υπάλληλος Τμήματος Προμηθειών		Τμήμα Προϋπολογισμού & Λογιστηρίου		X				
Ε. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ – ΕΝΤΑΛΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ & ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ)										
1	Έλεγχος δαπάνης - παραστατικά (τιμολόγια, τιμ. – δελτία αποστολής, τιμολόγια παροχής υπηρεσιών), υλικού τεκμηρίωσης ανάθεσης – Έκδοση χρηματικού εντάλματος πληρωμής και απαιτούμενων δικαιολογητικών που το συνοδεύουν (κατάσταση πληρωμών & φύλλο εκκαθάρισης δαπάνης)	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Προϋπολογισμού & Λογιστηρίου		X	- Αρχείο Τμήματος	Χρηματικό ένταλμα – Τυποποιημένο έγγραφο		
2	Καταχώρηση χρηματικού εντάλματος (ποσού άνω των 1.000 ευρώ) στο μητρώο - εντολή πληρωμής (λαμβάνει ΑΔΑΜ)	Υπάλληλος					- Αρχείο Τμήματος		ΚΗΜΔΗΣ	
3	Αποστολή χρηματικού εντάλματος πληρωμής άνω των 5.000 ευρώ πλέον ΦΠΑ για θεώρηση μετά πλήρους σειράς νομίμων (πρωτότυπων) δικαιολογητικών	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Τμήμα Διοικητικής Μέρμνας-Γραμματείας- Πρωτοκόλλου/ Κλητήρας		X		Χρηματικό ένταλμα – Τυποποιημένο έγγραφο	Υπηρεσία Επιτρόπου του Ελεγκτικού Συνεδρίου	
3.1	Καταχώρηση χρηματικού εντάλματος μετά την έγκριση της υπηρεσίας επίτροπου στο Διαύγεια (λαμβάνει ΑΔΑ)	Υπάλληλος						Χρηματικό ένταλμα – Τυποποιημένο έγγραφο	ΔΙΑΥΓΕΙΑ	
4	Αποστολή όλων των χρηματικών ενταλμάτων προς εξόφληση	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	Διευθυντής/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών	Ταμειακή Υπηρεσία του Δήμου						
ΣΤ. ΠΛΗΡΩΜΗ ΑΝΑΔΟΧΟΥ										
1	Έλεγχος χρηματικών ενταλμάτων με τα απαιτούμενα συνοδευτικά δικαιολογητικά βάσει των κείμενων διατάξεων νομοθεσίας	Ελεγκτής Εξόδων/ Ταμίας	Διευθυντής/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών			X				
2	Για περιπτώσεις άνω των 1.500 ευρώ αίτηση και παραλαβή απαιτούμενων δικαιολογητικών	Ελεγκτής Εξόδων/ Ταμίας		Τμήμα Διοικητικής Μέρμνας-Γραμματείας- Πρωτοκόλλου	X				Ανάδοχος/ Προμηθευτής	
3	Πληρωμή αναδόχου	Ταμίας/ Προϊστάμενος	Διευθυντής/ Αντιδήμαρχος Οικονομικών			X				

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αποστολάκης, Ι. (2005), *Κρίσιμα ζητήματα στην Πορεία προς την Ηλεκτρονική Διοίκηση και Διακυβέρνηση: Οι παρεμβάσεις του Κράτους και η Κοινωνία των Πολιτών*, Αθήνα.
- Αποστολάκης, Ι., Λουκής, Ε. και Χάλαρης Ι. (2008), *Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση: Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (2015), *Θέσπιση προγράμματος σχετικά με λύσεις διαλειτουργικότητας για τις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις, τις επιχειρήσεις και τους πολίτες (ISA²). Η διαλειτουργικότητα ως μέσο εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα*, COM(2014) 367 final/2, 2014/0185 (COD), Βρυξέλλες.
- Γεωργόπουλος, Α. (2015), *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*, [ηλεκτρ. βιβλίο], Εκδόσεις Κάλλιπος, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Έκθεση σχετικά με πολιτικούς, κοινωνικοοικονομικούς και νομικούς παράγοντες, *European Interoperability Strategy 2012 Implementation Review - Επανεξέταση της υλοποίησης της ευρωπαϊκής στρατηγικής διαλειτουργικότητας για το 2012*.
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης - ΕΚΔΔΑ (2016), *Αξιολόγηση της Διαλειτουργικότητας των Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών*, Έκθεση Πολιτικής (Συμπεράσματα και Προτάσεις), Καινοτόμο Εργαστήριο, Αθήνα.
- Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης – ΕΕΤΑΑ (2006), *Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των Ο.Τ.Α. και τη μετάβαση της Τ.Α. στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*, Μελέτη στα πλαίσια του έργου «Ο Δήμος του 21ου αιώνα» του Ινστιτούτου Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΙΤΑ).
- Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.), *Πρόταση για την υιοθέτηση Εθνικής Στρατηγικής για τις Δημόσιες Συμβάσεις 2016-2020*, Μάρτιος 2016.
- Κουντζέρης, Α. (2007), *Μελέτη: Ηλεκτρονικές Προμήθειες στο Δημόσιο Τομέα: Υφιστάμενη Κατάσταση και Προοπτικές στην Ελλάδα & την Ευρωπαϊκή Ένωση*, Ελληνικό Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, Έκδοση 1.0.
- Μιχαλοπούλου, Στ. (2008), *Προμήθειες – Υπηρεσίες Ο.Τ.Α. Α' βαθμού*, Εκδόσεις Παρατηρητής της Θράκης Α.Ε., Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Παρασκευάς, Μ., Ασημακόπουλος, Γ. και Τριανταφύλλου, Β. (2015), *Κοινωνία της πληροφορίας – Υποδομές, Υπηρεσίες και Επιπτώσεις* [ηλεκτρ. Βιβλίο], Εκδόσεις Κάλλιπος, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας – ΣΕΠΕ (2016), *Ευρωπαϊκή Ένωση πολλών ταχυτήτων στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση*, Μελέτη-Έρευνα της Νατάσας Φραγκούλη, ανάρτηση στο διαδικτυακό τόπο www.sepe.gr στις 6 Οκτωβρίου.
- Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2008), *Ψηφιακή δημόσια διοίκηση για όλους*, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα. [Διαθέσιμο και ηλεκτρονικά στην διεύθυνση: http://www.gspa.gr/%288117899008115298%29/documents/392_08_new.pdf].

- Υπουργείο Εσωτερικών – Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης / ΚτΠ ΑΕ (2008), *Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών*, Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας, Έκδοση 2.0.
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012), *Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών*, Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Έκδοση 4.0.
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014), *Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*, Έκδοση 1.0.

Νομοθεσία:

- Ν. 3463/06 «*Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας*», Άρθρο 209: Προμήθειες - Υπηρεσίες – Μελέτες, ΦΕΚ 114/τ.Α'/08-06-2006.
- Ν. 3316/2005 «*Περί ανάθεσης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής συναφών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις υπηρεσιών*», ΦΕΚ 42/τ.Α'/22-02-2005.
- Ν. 3852/2010 «*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*», ΦΕΚ 87/τ.Α'/07-06-2010.
- Ν. 4013/2011 «*Σύσταση ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συβάσεων και Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συβάσεων*», ΦΕΚ 204/τ.Α/15-09-2011.
- Ν. 4155/2013 «*Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συβάσεων και άλλες διατάξεις*», ΦΕΚ 120/τ.Α'/29-05-2013.
- Ν. 4281/2014 «*Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις*», ΦΕΚ 160/τ.Α'/08-08-2014.
- Ν. 4412/2016 «*Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)*», ΦΕΚ 147/τ.Α'/08-08-2016.
- Υπ. Απόφαση (ΥΑΠΦ.40.4/1/989/10-04-2012) του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «*Κύρωση Πλαισίου Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης*», ΦΕΚ 1301/τ.Β'/12-04-2012.
- Υπ. Απόφαση 11389/1993 του Υπουργείου Εσωτερικών «*Ενιαίος κανονισμός προμηθειών Τοπικής Αυτοδιοίκησης*» (ΕΚΠΟΤΑ), ΦΕΚ 185/τ.Β'/23-03-1993.
- ΠΔ 28/1980 «*Περί εκτελέσεως έργων και προμηθειών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοικήσεως*», ΦΕΚ 11/τ.Α'/16-01-1980.
- ΠΔ 60/2007 «*Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών*», ΦΕΚ 64/τ.Α'/16-03-2007.

Ξενόγλωσση

- Carnegie Mellon University/Software Engineering Institute (2012), *Interoperability in the e-Government Context*.
- European Commission (2010c), *European Interoperability Framework (EIF) for European public services*, Brussels.
- Fullan, M. G. (1991), *The new meaning of educational change*, New York, Teacher's College Press.
- Hall, E.T. (1976), *Beyond Culture*, New York, Doubleday.
- Hammer, M. & Champy, J. (2003), *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, New York, Harper Collins Publisher.

- Hammer, M. & Champy, J. (2005), *Reengineering the corporation*, New York, Harper Collins Publishers.
- Leonard-Barton, D. (1987), *The case for integrative innovation: An expert system at Digital*. Sloan Management Review.
- Organization for Economic Co – Operation & Development (OECD): *The e – Government Imperative*, Paris, France, 2003.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government*. Penguin Group, New York, N.Y.
- Polychroniou, P. (2009), *Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness*, Team Performance Management.

Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

- Αποστολάκης, Ι. (2005), *Κρίσιμα ζητήματα στην Πορεία προς την Ηλεκτρονική Διοίκηση και Διακυβέρνηση: Οι παρεμβάσεις του Κράτους και η Κοινωνία των Πολιτών*, Αθήνα. Διαθέσιμο στη διεύθυνση:
http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SDE_2005/Proposals/Apostolakis_Ioannis.pdf [Πρόσβαση 25 Ιανουαρίου 2017].
- Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα. Διαθέσιμο στη διεύθυνση:
<http://www.kallipos.gr>.
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης - ΕΚΔΔΑ (2016), *Αξιολόγηση της Διαλειτουργικότητας των Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών*, Έκθεση Πολιτικής (Συμπεράσματα και Προτάσεις), Καινοτόμο Εργαστήριο, Αθήνα. Διαθέσιμο στη διεύθυνση:
http://www.ekdd.gr/ekdda/images/Interoperability_%CE%99%CE%9C%CE%9C_2016.pdf
 [Πρόσβαση 25 Ιανουαρίου 2017].
- Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ). Διαθέσιμο στη διεύθυνση:
www.promitheus.gov.gr, [Πρόσβαση 25 Ιανουαρίου 2017].
- Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ), *Οφέλη από την ηλεκτρονική διαδικασία ανάθεσης και υλοποίησης μίας δημόσιας σύμβασης που υποστηρίζεται από το ΕΣΗΔΗΣ*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση:
http://www.promitheus.gov.gr/webcenter/faces/oracle/webcenter/page/scopedMD/sd0cb90ef_26cf_4703_99d5_1561ceff660f/Page120.jspx?_afzLoop=17159577426782049#%40%3F_afzLoop%3D17159577426782049%26_adf.ctrl-state%3D13rit24chi_118 [Πρόσβαση 19 Φεβρουαρίου 2017].
- Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.e-gif.gov.gr> [Πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2016].
- Γεωργόπουλος, Α. (2015), *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*. Ηλεκτρονικό βιβλίο, διαθέσιμο στη διεύθυνση:
https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/1647/1/00_master_document.pdf [Πρόσβαση 17 Ιανουαρίου 2017].
- Παρασκευάς, Μ., Ασημακόπουλος, Γ., Τριανταφύλλου, Β. (2015), *Κοινωνία της πληροφορίας – Υποδομές, Υπηρεσίες και Επιπτώσεις*. Ηλεκτρονικό βιβλίο, διαθέσιμο στη διεύθυνση:
https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/378/1/00_master_document.pdf [Πρόσβαση 17 Ιανουαρίου 2017].
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή: *Η διαλειτουργικότητα ως μέσο εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση:

- http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/com/com_com%282014%290367_/com_com%282014%290367_el.pdf [Πρόσβαση 18 Ιανουαρίου 2017].
- Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας 2.0 (EIF 2.0) για Ευρωπαϊκές δημόσιες υπηρεσίες. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/isa_annex_ii_eif_en.pdf [Πρόσβαση 18 Ιανουαρίου 2017].
- Δρ. Δήμος Κοντοράβδης, Διευθυντής Υπηρεσιών Πληροφορικής PLANET A.E., παρουσίαση: *Η Σημασία της Διαλειτουργικότητας*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://www.mof.gov.cy/mof/dits/dits.nsf/All/E32C799425E64008C2258065003A02C3/\\$file/03.%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/dits/dits.nsf/All/E32C799425E64008C2258065003A02C3/$file/03.%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82.pdf) [Πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2017].
- Η πορεία προς τη διαλειτουργικότητα των ευρωπαϊκών δημόσιων υπηρεσιών. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-1734_el.htm [Πρόσβαση 25 Ιανουαρίου 2017].
- Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Θέματα Ηλ. Διακυβέρνησης – Διαλειτουργικότητα*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.yap.gov.gr/index.php/e-gif-menu/e-gif-pdyhs-menu/32-e-gif-interoperability.html> [Πρόσβαση 25 Ιανουαρίου 2017].
- Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (πρώην Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης), *Απλούστευση και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=15730> [Πρόσβαση 1 Φεβρουαρίου 2017].
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας – ΣΕΠΕ (2016), Μελέτη-Έρευνα της Νατάσας Φραγκούλη, *Ευρωπαϊκή Ένωση πολλών ταχυτήτων στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.sepe.gr/gr/research-studies/article/7601137/europaiki-enosi-pollon-tahutiton-stin-ilektroniki-diakubernisi> [Πρόσβαση 3 Φεβρουαρίου 2017].
- Ευρωπαϊκή Ένωση, *Ηλεκτρονική διακυβέρνηση: η επιγραμμική δημόσια διοίκηση*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=URISERV:l24226b> [Πρόσβαση 10 Φεβρουαρίου 2017].
- Υπουργείο Εσωτερικών (2008), Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Ψηφιακή δημόσια διοίκηση για όλους*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: http://www.gspa.gr/%288117899008115298%29/documents/392_08_new.pdf [Πρόσβαση 7 Φεβρουαρίου 2017].