



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Διπλωματική Εργασία

**ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΕΡΕΩΝ  
ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Φο.Δ.Σ.Α. ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

Της

**ΜΑΡΙΑΣ ΜΠΑΜΠΟΥΣΗ του ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

(ΑΜ:mpm20026)

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του  
μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης  
στη Δημόσια Διοίκηση

Φεβρουάριος 2021

*Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

Στα ανίψια μου Δημήτρη και Ελένη

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής ολοκληρώνεται ο κύκλος σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Δημόσια Διοίκηση» της Σχολής Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Θα ήθελα να εκφράσω της ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον πρόεδρο του Περιφερειακού Συνδέσμου Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας Γεράνη Μιχαήλ, που μου έδωσε την ευκαιρία να πραγματοποιήσω τον μεταπτυχιακό κύκλο σπουδών καθώς επίσης και για την βοήθεια που μου παρέχει από την θέση που κατέχει, τις γνώσεις αυτές που αποκομίζω να μπορώ να τις θέτω σε εφαρμογή στον εργασιακό μου χώρο.

Επίσης ευχαριστώ θερμά τους συναδέλφους του Περιφερειακού Συνδέσμου Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας , οι οποίοι συμμετείχαν με προθυμία στην συγκέντρωση όλων εκείνων των πληροφοριών που ήταν απαραίτητες για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας.

Τέλος να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κωνσταντίνο Ταραμπάνη αρχικά για την έμπνευση που μου προκάλεσε μέσω του μαθήματος του Α' εξαμήνου «Πληροφοριακά Συστήματα και Δημόσια Διοίκηση» να ασχοληθώ περισσότερο με την καταγραφή των διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση και στη συνέχεια για την υποστήριξη του καθ' όλη την διάρκεια ολοκλήρωσης της εργασίας.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία ασχολείται με την καταγραφή των διαδικασιών που ακολουθούνται σε έναν Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων, σε πρώτο στάδιο σε υψηλόβαθμο επίπεδο και στην συνέχεια σε βάθος ανάλυσης στην οικονομική υπηρεσία. Αρχικά, στην εργασία γίνεται αναφορά σε βασικές έννοιες με το υπό διερεύνηση ζήτημα. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στην έννοια της οργανωτικής δομής, στην έννοια της διαδικασίας και πιο συγκεκριμένα, της επιχειρησιακής διαδικασίας. Ακολουθεί αποτύπωση της έννοιας της διαχείρισης των επιχειρηματικών διαδικασιών και της μοντελοποίησης των διαδικασιών. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται αναφορά στον Περιφερειακό Σύνδεσμο Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας, όπου περιγράφεται η διάρθρωση των υπηρεσιών του Φορέα και αναλύονται οι αρμοδιότητες του. Η έρευνα ολοκληρώνεται με αναφορά στον οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας του Περιφερειακού Συνδέσμου Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας, σύμφωνα με τη διάρθρωση των υπηρεσιών. Το δεύτερο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τη διενέργεια μιας πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας με σκοπό την καταγραφή των διαδικασιών που ακολουθούνται σε έναν Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων. Στην έρευνα έλαβαν μέρος διευθυντές, προϊστάμενοι και υπάλληλοι του φορέα και η συλλογή των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη χρήση ενός προτύπου εγγραφής διαδικασιών. Το πιο σημαντικό εύρημα που προκύπτει από την έρευνα είναι η έλλειψη πληροφοριακών συστημάτων και η ανάγκη για καταγραφή διαδικασιών και αρμοδιοτήτων. Με αποτέλεσμα να υπάρχει αλληλοκάλυψη δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων μεταξύ τμημάτων και διευθύνσεων. Η παρούσα εργασία αναμένεται να αποτελέσει έναυσμα για τη δημιουργία αποτελεσματικών παρεμβατικών ενεργειών με σκοπό την καλύτερη λειτουργία του Φορέα.

Λέξεις-κλειδιά: διαδικασία, επιχειρησιακή διαδικασία, καταγραφή διαδικασίας, Φορέας Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων, Περιφερειακός Σύνδεσμος Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας.

## **ABSTRACT**

The present work deals with the recording of the procedures followed in a Solid Waste Management Body, in the first stage at a high level and then in depth analysis in the financial service. Initially, the paper refers to key concepts with the issue under investigation. In particular, reference is made to the concept of organizational structure, the concept of process and more specifically, the business process. The following is a reflection of the concept of business process management and process modeling. Then, a report is made to the Regional Association of Solid Waste Management Bodies of Central Macedonia, which describes the structure of the Agency's services and analyzes its responsibilities. The research is completed with a report to the internal service organization of the Regional Association of FODSA. Central Macedonia, according to the structure of services. The second part of the work involves conducting a primary quality research in order to record the procedures followed in a Solid Waste Management Body. The research was attended by managers, supervisors and employees of the institution and the collection of research data was done using a standard registration procedure. The most important finding from the results of the research is that there is a lack of information systems and the need to record procedures and responsibilities. As a result, there is an overlap of activities and responsibilities between departments and directorates. The present work is expected to be a trigger for the creation of effective intervention actions in order for the better operation of the Agency.

Keywords: process, operational process, process recording, Solid Waste Management Body, Regional Association of Solid Waste Management Bodies of Central Macedonia.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

|  |            |
|--|------------|
| <b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....   | <b>iii</b> |
| <b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....  | <b>iv</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | <b>v</b>   |
| <b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....   | <b>vi</b>  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....  | <b>1</b>   |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b> .....                                     | <b>5</b>   |
| 2.1    Οργανωτική δομή.....  | 5          |
| 2.2    Διαδικασία.....   | 8          |
| 2.3    Διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών.....                             | 13         |
| 2.4    Μοντελοποίηση διαδικασιών .....   | 14         |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b> .....                                     | <b>17</b>  |
| 3.1    Δομή του Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας<br>17 |            |
| 3.2    Ανθρώπινο Δυναμικό του Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας .....             | 24         |
| 3.3    Οργανωτική διάρθρωση του Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας .....           | 25         |
| 3.4    Αρμοδιότητες υπηρεσιών Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων .....        | 27         |
| 3.5    Ο οργανισμός εσωτερικής υπηρεσίας .....                                 | 30         |

|   |            |
|---|------------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....</b>         | <b>31</b>  |
| 4.1 Συμμετέχοντες.....                                | 31         |
| 4.2 Μέθοδος και εργαλείο συγκέντρωσης δεδομένων ..... | 32         |
| 4.3 Διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων.....            | 36         |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</b>                  | <b>38</b>  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>                  | <b>100</b> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>                             | <b>103</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>                                | <b>109</b> |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Τα τελευταία χρόνια ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η χώρα μας είναι αυτό της σωστής διαχείρισης των στερεών αποβλήτων, της διαλογής στην πηγή, της κυκλικής οικονομίας καθώς επίσης και να βρει τρόπους να ευαισθητοποιήσει τους πολίτες στον τομέα της ανακύκλωσης και της σωστής διαχείρισης των διαφορετικών απορριμμάτων.

Επί χρόνια η χώρα μας δεν διέθετε Χώρους Υγειονομικής Ταφής αλλά ανεξέλεγκτες χωματερές που σαν αποτέλεσμα είχαν την μόλυνση του περιβάλλοντος, των εδαφών και του υδάτινου ορίζοντα με συνέπεια να καλείται να πληρώνει υπέρογκα πρόστιμα που της επέβαλε η Ευρωπαϊκή Ένωση .

Τα συστήματα διαχείρισης στερεών αποβλήτων έχουν σχεδιαστεί για την προστασία του περιβάλλοντος και τη βελτίωση των συνθηκών στις πόλεις παγκοσμίως. Η ανεπαρκής διαχείριση στερεών αποβλήτων μπορεί να επηρεάσει τις πόλεις και τους κατοίκους στους παρακάτω τομείς:

**Ανθρώπινη υγεία.** Ο ακατάλληλος χειρισμός αποβλήτων μπορεί να επηρεάσει την ανθρώπινη υγεία. Η κακή διαχείριση των στερεών αποβλήτων και οι ανοιχτοί χώροι απορριμμάτων μπορούν να οδηγήσουν σε περιβαλλοντική μόλυνση των επιφανειακών και υπόγειων υδάτων, που είναι κοινές πηγές πόσιμου νερού (ISWA, 2015).

**Περιβάλλον.** Ο ανεπαρκής έλεγχος σε χώρους διάθεσης αποβλήτων μπορεί να οδηγήσει σε περιβαλλοντική μόλυνση των εδαφών και των υδάτινων σωμάτων, επηρεάζοντας τα τοπικά οικοσυστήματα (U.S. EPA, 2018)

**Κοινωνικοοικονομικός τομέας.** Η ανεπαρκής διαχείριση στερεών αποβλήτων μπορεί να είναι δαπανηρή, τόσο από την άποψη των άμεσων δαπανών όσο και των έμμεσων δαπανών. Τα συστήματα κακής διαχείρισης στερεών αποβλήτων είναι μια χαμένη



ευκαιρία για οικονομική ανάπτυξη. Τα προγράμματα μείωσης των αποβλήτων μπορούν να οδηγήσουν σε εξοικονόμηση κόστους στις δαπάνες μεταφοράς και καυσίμων και στην ανάκτηση κόστους εάν εφαρμοστούν σωστά (ISWA, 2015).

Η ανάληψη δράσης για τη βελτίωση της διαχείρισης στερεών αποβλήτων μπορεί να συμβάλει στον μετριασμό αυτών των επιπτώσεων. Για το λόγο αυτό την τελευταία δεκαετία δημιουργήθηκαν οι Φο.Δ.Σ.Α. (Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων), οι οποίοι έχουν ως σκοπό τους την σωστή διαχείριση των στερεών αποβλήτων. Για το λόγο αυτό η σημασία του Περιφερειακού Συνδέσμου Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας, ο οποίος είναι και ο μεγαλύτερος Φο.Δ.Σ.Α. στην Ελλάδα αναδεικνύεται ως πολύ σημαντική.

Ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου ο Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας εντάσσεται στα ΝΠΔΔ της γενικής κυβέρνησης και διέπεται από την ίδια δαιδαλώδη νομοθεσία που εκτός της Ελληνικής νομοθεσίας συμπεριλαμβάνει και την προσαρμογή όλων των ευρωπαϊκών οδηγιών που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος.

Καθώς οι συνθήκες το επιβάλλουν είτε λόγω της ανάγκης εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης είτε λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης και των εργαλείων που παρέχονται πλέον για την βελτίωση της, οι δημόσιες υπηρεσίες, τα ΝΠΔΔ και οι

ΦοΔΣΑ θα πρέπει να κινηθούν στην κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού τους που θα έχει ως αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση των υπηρεσιών προς τον πολίτη και την μείωση του κόστους λειτουργίας τους.

Πρώτο βήμα της παρούσας έρευνας είναι η παρουσίαση των αρμοδιοτήτων του συνόλου των διευθύνσεων του Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας βάσει του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας. Στην συνέχεια ο διαχωρισμός των κύριων και των υποστηρικτικών διαδικασιών, η ανάλυση των λειτουργιών σε Α και Β επίπεδο και τέλος η λεπτομερής καταγραφή των διαδικασιών της οικονομικής διεύθυνσης του Φορέα, στην οποία κατέχω την θέση της

## *Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

προϊσταμένης διεύθυνσης, που θα έχει ως αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την εξοικονόμηση κόστους λειτουργίας και την σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του. Η επιλογή της διεύθυνσης οικονομικών έγινε με κριτήριο τη θέση και την σύνδεση της διεύθυνσης με τις υπόλοιπες διευθύνσεις καθώς και την σύνδεση του φορέα με τους εξωτερικούς stakeholders, που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι το κράτος (λοιποί φορείς και υπηρεσίες), οι πολίτες ως αποδέκτες των έργων και των λειτουργιών του φορέα και οι πολίτες ως προμηθευτές του φορέα.

Στο αρχικό στάδιο παρουσίασης του συνόλου των αρμοδιοτήτων, συμμετείχαν οι πέντε διευθυντές και οι δέκα τέσσερις προϊστάμενοι των τμημάτων των διευθύνσεων καθώς και οι δύο υπεύθυνοι αυτοτελών τμημάτων οι οποίοι κατέγραψαν και προσκόμισαν το σύνολο των αρμοδιοτήτων των διευθύνσεων και των τμημάτων τους βάσει του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας. Στη συνέχεια η λεπτομερής καταγραφή των διαδικασιών στην διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών έγινε με την συμμετοχή της διευθύντριας οικονομικών υπηρεσιών, των τριών προϊσταμένων των τμημάτων και των δέκα επτά υπαλλήλων της διεύθυνσης.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την καταγραφή διαδικασιών στην οικονομική υπηρεσία ήταν με την πραγματοποίηση ομάδων εργασίας ανά τμήμα και στη συνέχεια με την συμπλήρωση προτύπου καταγραφής διαδικασίας για την κάθε δραστηριότητα.

Η οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, ο καθορισμός των ρόλων και των καθηκόντων του εκάστοτε υπαλλήλου καθώς και η καταγραφή όλων των απαραίτητων βημάτων/ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιήσει κάποιος για να ολοκληρωθεί μια διαδικασία είναι οι απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να έχουμε ως αποτέλεσμα μια αναβαθμισμένη δημόσια υπηρεσία.

## *Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

Η μελέτη αυτή ας είναι ένα πρώτο βήμα στην κωδικοποίηση και βελτιστοποίηση των υπηρεσιών που παρέχει ο ΦοΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας. Στην δημιουργία εργασιακής κουλτούρας, που θα έχει ως επίκεντρο την ομαδική εργασία, την δημιουργία μηχανισμών που θα δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ο εργαζόμενος θα είναι εύκολο να ενσωματωθεί και το οποίο δεν θα του δημιουργεί αμφιβολίες για τα όρια των αρμοδιοτήτων του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **2.1 Οργανωτική δομή**

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1972) η οργανωτική δομή είναι το πλαίσιο των σχέσεων για θέσεις εργασίας, συστήματα, λειτουργικές διαδικασίες, άτομα και ομάδες που καταβάλλουν προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων. Η οργανωτική δομή είναι ένα σύνολο μεθόδων που διαιρούν την εργασία σε καθορισμένα καθήκοντα και τις συντονίζουν. Σύμφωνα με τους Hold&Antony (1991) η δομή δεν είναι ένας μηχανισμός συντονισμού που επηρεάζει όλες τις οργανωτικές διαδικασίες. Η οργανωτική δομή αναφέρεται στα μοντέλα εσωτερικών σχέσεων οργάνωσης, εξουσίας και σχέσεων και αναφορών, όπου διευκρινίζεται η επίσημη επικοινωνία, η ευθύνη και η λήψη αποφάσεων. Με τη σειρά τους οι Arnold&Feldman (1986) υποστήριξαν ότι η βοήθεια στη ροή πληροφοριών είναι μία από τις διευκολύνσεις που παρέχονται από τη δομή για τον οργανισμό (Monavarian, Asgari, & Ashena, 2007). Η οργανωτική δομή θα πρέπει να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων, τη σωστή αντίδραση στο περιβάλλον και την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των μονάδων. Η σχέση μεταξύ των κύριων αρχών της οργάνωσης και του συντονισμού μεταξύ των δραστηριοτήτων της και των εσωτερικών οργανωτικών σχέσεων όσον αφορά την αναφορά και τη λήψη αναφοράς είναι καθήκοντα της δομής της οργάνωσης (Daft, 1998. AliAhmadyetal., 2016).

Η σύλληψη της οργανωτικής δομής είναι η εκδήλωση της συστηματικής σκέψης. Η οργάνωση αποτελείται από στοιχεία, σχέσεις μεταξύ στοιχείων και δομή των σχέσεων ως γενικότητα που συνθέτει μια μονάδα. Η δομή είναι υψηλός συνδυασμός των σχέσεων μεταξύ οργανωτικών στοιχείων που αποτελούν την ύπαρξη φιλοσοφίας της οργανωτικής δραστηριότητας. Η συστηματική άποψη της οργάνωσης στη δομή δείχνει ότι η δομή αποτελείται από σκληρά στοιχεία στη μία πλευρά και μαλακά στοιχεία στην άλλη πλευρά. Στο τέλος της σκληρής διάστασης, υπάρχουν απτά στοιχεία ως ομάδες και οργανωτικές μονάδες ιεραρχίας. Οι σχέσεις μεταξύ αυτών

των μονάδων και ομάδων αποτελούν μαλακά στοιχεία στη δομή της οργάνωσης (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003).

Η οργανωτική δομή εκδηλώνεται στο οργανόγραμμα. Κατά τον προγραμματισμό της οργανωτικής δομής, υπάρχουν τρεις αρχές (AliAhmadyetal., 2016):

1. Η οργανωτική δομή καθορίζει τις επίσημες σχέσεις και τις αναφορές στον οργανισμό και δείχνει τον αριθμό των επιπέδων στην ιεραρχία και καθορίζει τη διάρκεια του ελέγχου των διαχειριστών.
2. Η οργανωτική δομή καθορίζει τη θέση των ατόμων ως εργαζόμενοι σε ομάδα σε μια μονάδα και χωρίζει τις μονάδες σε ολόκληρο τον οργανισμό.
3. Η οργανωτική δομή περιλαμβάνει το σχεδιασμό συστημάτων με τα οποία όλες οι μονάδες συντονίζονται και διασφαλίζεται η αποτελεσματική σχέση στην οργάνωση.

Η οργανωτική δομή μπορεί να επηρεαστεί από στόχους, στρατηγική, περιβάλλον, τεχνολογία, μέγεθος οργανισμού. Αυτές οι μεταβλητές είναι βασικές και βασίζονται στο περιεχόμενο και δείχνουν ολόκληρο τον οργανισμό και τη θέση του μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος. Οι μεταβλητές περιεχομένου μπορεί να είναι σημαντικές καθώς δείχνουν την οργάνωση και το περιβάλλον στο οποίο υπάρχουν δομικές μεταβλητές. Οι δομικές μεταβλητές υποδεικνύουν εσωτερικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και παρουσιάζουν μια βάση με την οποία μπορούν να μετρηθούν οι οργανισμοί και τα χαρακτηριστικά δομής τους μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους. Οι μεταβλητές περιεχομένου επηρεάζουν τις δομικές μεταβλητές. Η πολυπλοκότητα, η τυπικότητα και ο συγκεντρωτισμός είναι σημαντικά παραδείγματα μεταβλητών περιεχομένου. Οι μεταβλητές περιεχομένου επηρεάζουν τις δομικές μεταβλητές και από τον συνδυασμό τους δημιουργούνται διαφορετικοί τύποι δομικών σχεδιασμών (Rabinz, TranslatedbyParsianandArabi, 2012).

Ο AdamSmith προσδιόρισε αρχικά τον καταμερισμό της εργασίας και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι συνέβαλε στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Στις

αρχές του εικοστού αιώνα, ο Henry Ford εφάρμοσε αυτήν την ιδέα σε μια γραμμή συναρμολόγησης, όπου σε κάθε υπάλληλο της Ford ανατέθηκε ένα συγκεκριμένο, επαναλαμβανόμενο έργο. Σήμερα χρησιμοποιούμε τον όρο εξειδίκευση εργασίας για να περιγράψουμε τον βαθμό στον οποίο οι εργασίες σε έναν οργανισμό υποδιαιρούνται σε ξεχωριστές εργασίες. Η ουσία της εξειδίκευσης στην εργασία είναι ότι μια ολόκληρη δουλειά δεν γίνεται από ένα άτομο αλλά αντ' αυτού κατανέμεται σε βήματα και κάθε βήμα ολοκληρώνεται από ένα διαφορετικό άτομο. Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι ειδικεύονται στο να κάνουν μέρος μιας δραστηριότητας και όχι ολόκληρης της δραστηριότητας. Όταν η εξειδίκευση στην εργασία εφαρμόστηκε στις αρχές του εικοστού αιώνα, η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξήθηκε αρχικά, αλλά όταν συνηθίστηκε στην ακραία κατάσταση, οι ανθρώπινες ανισορροπίες από την εξειδίκευση στην εργασία - πλήξη, κόπωση, άγχος, κακή ποιότητα, αυξημένη απουσία και υψηλότερος κύκλος εργασιών – υπερέκλυαν τα οικονομικά πλεονεκτήματα. Οι περισσότεροι διευθυντές βλέπουν σήμερα την εξειδίκευση στην εργασία ως έναν σημαντικό μηχανισμό οργάνωσης αλλά όχι ως πηγή συνεχώς αυξανόμενης παραγωγικότητας. Ωστόσο, άλλοι οργανισμοί, αύξησαν με επιτυχία το εύρος των θέσεων εργασίας και μείωσαν την εξειδίκευση στην εργασία. Ωστόσο, η εξειδίκευση έχει τη θέση της σε ορισμένους οργανισμούς (Robbins, 2015).

Μόλις οι εργασίες χωριστούν μέσω εξειδίκευσης στην εργασία, πρέπει να ομαδοποιηθούν ξανά, έτσι ώστε να μπορούν να συντονιστούν κοινές εργασίες. Η βάση στην οποία ομαδοποιούνται οι θέσεις εργασίας ονομάζεται τμηματοποίηση. Κάθε οργανισμός θα έχει τον δικό του συγκεκριμένο τρόπο ταξινόμησης και ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων εργασίας (Robbins, 2015).

Η λειτουργική τμηματοποίηση ομαδοποιεί εργασίες ανά συναρτήσεις. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλους τους τύπους οργανισμών, αν και οι λειτουργίες αλλάζουν για να αντικατοπτρίζουν τον σκοπό και τη λειτουργία του οργανισμού. Η διαίρεση προϊόντων ομαδοποιεί θέσεις εργασίας ανά σειρά προϊόντων. Σε αυτήν την προσέγγιση, κάθε σημαντική περιοχή προϊόντων τίθεται υπό την

εξουσία ενός διαχειριστή που είναι υπεύθυνος για όλα όσα έχουν να κάνουν με αυτήν τη σειρά προϊόντων. Η γεωγραφική τμηματοποίηση ομαδοποιεί θέσεις εργασίας με βάση την περιοχή ή τη γεωγραφία. Αυτή η διαδικασία τμηματοποίησης ομαδοποιεί θέσεις εργασίας με βάση τη ροή προϊόντων ή πελατών. Σε αυτήν την προσέγγιση, οι δραστηριότητες εργασίας ακολουθούν μια φυσική ροή επεξεργασίας προϊόντων ή ακόμα και πελατών. Τέλος, η πελατειακή ενοποίηση ομαδοποιεί θέσεις εργασίας με βάση πελάτες που έχουν κοινές ανάγκες ή προβλήματα που μπορούν να αντιμετωπιστούν καλύτερα έχοντας ειδικούς για κάθε έναν (Robbins.2015).

Οι μεγάλοι οργανισμοί συχνά συνδυάζουν μορφές τμηματοποίησης. Δύο δημοφιλείς τάσεις στην τμηματοποίηση είναι η χρήση του τμήματος πελατών και η χρήση των διαλειτουργικών ομάδων. Οι πελατοκεντρικές δομές επιτρέπουν στις εταιρείες να κατανοήσουν καλύτερα τους πελάτες τους και να ανταποκριθούν ταχύτερα στις ανάγκες τους. Οι διευθυντές χρησιμοποιούν διαλειτουργικές ομάδες που αποτελούνται από ομάδες ατόμων που είναι ειδικοί σε διάφορες ειδικότητες και που συνεργάζονται, για να αυξήσουν τη γνώση και την κατανόηση για ορισμένα οργανωτικά καθήκοντα (Robbins & Coulter, 2014)..

## **2.2 Διαδικασία**

Μια διαδικασία μπορεί να οριστεί ως «μια πορεία, μια διαδρομή και ένας τρόπος με τον οποίο κάτι γίνεται ή είναι, μια ανάπτυξη, μια προσέγγιση» (Μπενέτου 2009). Μια διαδικασία περιλαμβάνει μια σειρά από εκδηλώσεις και δραστηριότητες. Τα γεγονότα αντιστοιχούν σε πράγματα που συμβαίνουν ατομικά, που σημαίνει ότι δεν έχουν διάρκεια. Όταν μια δραστηριότητα είναι μάλλον απλή και μπορεί να θεωρηθεί ως μία μονάδα εργασίας, την ονομάζουμε καθήκον. Εκτός από τα γεγονότα και τις δραστηριότητες, μια τυπική διαδικασία περιλαμβάνει σημεία αποφάσεων, δηλαδή σημεία κατά τη στιγμή που λαμβάνεται μια απόφαση που επηρεάζει τον τρόπο εκτέλεσης της διαδικασίας. Μια διαδικασία περιλαμβάνει επίσης έναν αριθμό

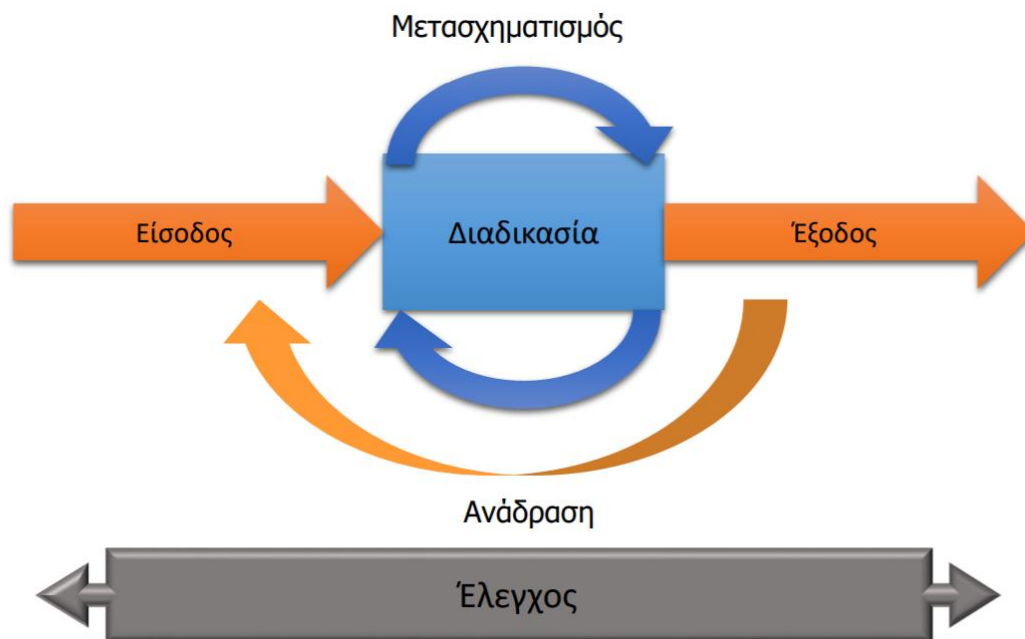
παραγόντων (ανθρώπινοι παράγοντες, οργανώσεις ή συστήματα λογισμικού που ενεργούν για λογαριασμό ανθρώπινων πόρων ή οργανισμών), φυσικά αντικείμενα (εξοπλισμός, υλικά, προϊόντα, έντυπα έγγραφα) και άυλα αντικείμενα (ηλεκτρονικά έγγραφα και ηλεκτρονικά αρχεία). Η διαδικασία περιλαμβάνει επίσης φυσικά αντικείμενα (τον ενοικιαζόμενο εξοπλισμό), ηλεκτρονικά έγγραφα (αιτήσεις ενοικίασης εξοπλισμού, τιμολόγια) και ηλεκτρονικά αρχεία (αρχεία εμπλοκής εξοπλισμού που διατηρούνται σε υπολογιστικό φύλλο). Τέλος, η εκτέλεση μιας διαδικασίας οδηγεί σε ένα ή περισσότερα αποτελέσματα. Στην ιδανική περίπτωση, ένα αποτέλεσμα θα πρέπει να προσφέρει αξία στους παράγοντες που συμμετέχουν στη διαδικασία. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτή η τιμή δεν επιτυγχάνεται ή επιτυγχάνεται μόνο εν μέρει (Μπενέτου, 2009. Ταραμπάνης, 2015).

Μεταξύ των παραγόντων που συμμετέχουν σε μια διαδικασία, αυτός που καταναλώνει το αποτέλεσμα της διαδικασίας παίζει έναν ειδικό ρόλο, δηλαδή τον ρόλο του πελάτη. Μερικές φορές, υπάρχουν πολλοί πελάτες σε μια διαδικασία. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας είναι μια συναλλαγή πωλήσεων. Αυτό το αποτέλεσμα παρέχει αξία τόσο στον αγοραστή όσο και στον πωλητή που δημιουργεί έσοδα. Επομένως, τόσο ο αγοραστής όσο και ο πωλητής μπορούν να θεωρηθούν πελάτες σε αυτήν τη διαδικασία, ενώ οι υπόλοιποι φορείς παρέχουν διάφορες υπηρεσίες (vomBrocke&Roswemann, 2014).

Η επιχειρηματική διαδικασία είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που συνδυάζονται με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά. Μπορεί επίσης να οριστεί ως: ένα κλειστό σύνολο δραστηριοτήτων που λαμβάνονται ως απόκριση σε ένα συγκεκριμένο συμβάν, με σκοπό τη δημιουργία μιας παραγωγής, ό, τι απαιτείται για να διασφαλιστεί ότι το άτομο που ενδιαφέρεται για μια επιχειρηματική διαδικασία έχει ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα και η αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων, εξοπλισμού, μεθόδων και κανονισμών με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένου επιχειρηματικού στόχου (Bititci&Muir, 1997). Ο Devenport περιγράφει μια επιχειρηματική διαδικασία ως ένα δομημένο σύνολο



δραστηριοτήτων που έχουν σχεδιαστεί για να παράγουν ένα συγκεκριμένο προϊόν (Davenport, 1993). Άλλοι προσφέρουν παραλλαγές, αλλά το κοινό νόημα είναι ότι μια επιχειρηματική διαδικασία είναι μια συλλογή από διάφορες εργασίες που παράγουν ένα αποτέλεσμα. Ένα πιο αμφιλεγόμενο ζήτημα είναι εάν ένα σύνολο γενικών επιχειρηματικών διαδικασιών μπορεί να οριστεί με καθολική εφαρμογή. Οι Partridge και Perren (1993) προσφέρουν την αλυσίδα αξίας του Porter (Porter, 1985) ως ένα πιθανό σύνολο γενικών επιχειρηματικών διαδικασιών. Άλλες αναφορές (Harvey, 1994. Childeetal, 1995) σχετικά με την εφαρμογή γενικών επιχειρηματικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από εταιρείες και συμβούλους οδηγούν στο συμπέρασμα ότι σε αφηρημένο επίπεδο μπορεί να επιτευχθεί κάποια συναίνεση για ένα γενικό σύνολο επιχειρηματικών διαδικασιών (Bititci&Muir, 1997).

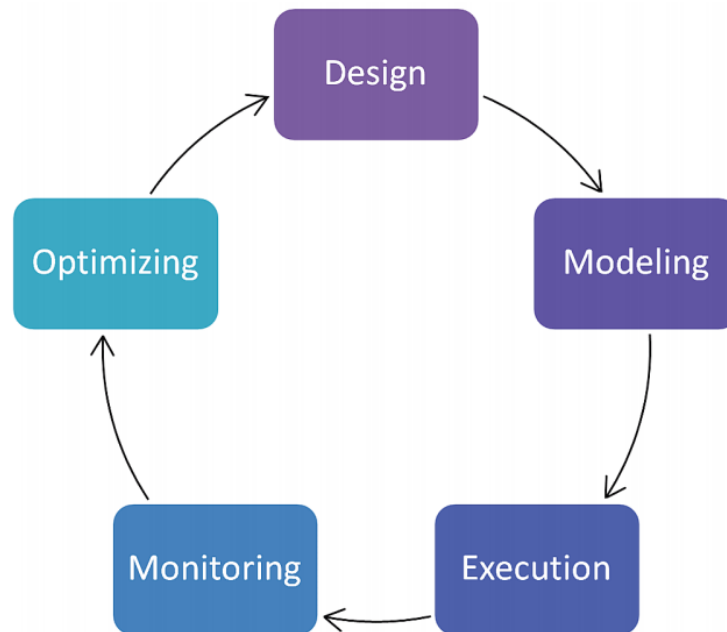


Σχήμα 1: Επιχειρηματική διαδικασία (Bititci & Muir, 1997).

Τα βασικά στοιχεία μιας επιχειρηματικής διαδικασίας είναι τα εξής: ο στόχος, οι διαθέσιμοι πόροι, οι δραστηριότητες, οι δείκτες, η εστίαση στον αγοραστή και οι κάτοχοι της διαδικασίας. Η διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών

πραγματοποιείται μέσω των ακόλουθων δραστηριοτήτων: σχηματισμός επιχειρηματικών διαδικασιών, εκτέλεση και μέτρηση της επιτυχίας τους. Ο στόχος της διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών είναι η συνεχής βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με βάση τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της απόδοσης των υπάρχουσών επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι καλά καθορισμένες επιχειρηματικές διαδικασίες επιταχύνουν την εργασία, αυξάνουν την εσωτερική τάξη, μειώνουν τις δαπάνες, υποστηρίζουν την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών καθώς και τις γενικές οργανωτικές δραστηριότητες και δεξιότητες (Bititci & Muir, 1997).

Η επιχειρηματική διαδικασία είναι μια ακολουθία από λογικά συνδεδεμένες δραστηριότητες που χρησιμοποιούν τους πόρους της εταιρείας (Σχήμα 2). Απώτερος στόχος της είναι να ικανοποιήσει την ανάγκη των πελατών για προϊόντα και υπηρεσίες επαρκούς ποιότητας και τιμής, σε κατάλληλο χρονικό πλαίσιο, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει μια συγκεκριμένη αξία. Ο διεθνής οργανισμός τυποποίησης (ISO), βάσει των αρχών του ποιοτικού ελέγχου στον οποίο βασίζεται το πρότυπο ISO 9001, ενθαρρύνει επίσης την αποδοχή της διαδικασίας προσέγγισης για τη διαχείριση ενός οργανισμού (Kaniski & Vincek, 2018). Επιπλέον, δημιουργεί έναν κανονισμό που ορίζει ότι η εταιρεία που θέλει να λειτουργήσει αποτελεσματικά πρέπει να προσδιορίσει όλες τις δραστηριότητες και τους πόρους που συμμετέχουν σε αυτές, να τους συνδέσει και να τους διαχειριστεί αναλόγως.



Σχήμα 2: Κύκλος ζωής μιας διαδικασίας (Kaniski & Vincek, 2018)

Τα κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι τα ακόλουθα (Bititci&Muir, 1997):

- κάθε διαδικασία έχει τελικό στόχο,
- κάθε διαδικασία έχει τον ιδιοκτήτη της,
- κάθε διαδικασία έχει αρχή και τέλος,
- οι είσοδοι μπαίνουν στη διαδικασία και οι έξοδοι βγαίνουν από αυτήν,
- αποτελείται από τις δραστηριότητες που μπορούν να εκτελεστούν διαδοχικά,
- η επιτυχία της διαδικασίας μπορεί εύκολα να προσδιοριστεί με βάση την είσοδο και την έξοδο,
- για να επιβιώσει η διαδικασία, πρέπει να γνωρίζει εσωτερικούς και εξωτερικούς προμηθευτές και καταναλωτές, και
- η βελτίωση της διαδικασίας είναι αναπόφευκτη.

### **2.3 Διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών**

Η διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Management) έχει τις ρίζες της σε πρώιμες μελέτες οργανωτικού σχεδιασμού (π.χ. Taylor 1911). Αυτή η αρχική εστίαση αναπτύχθηκε αργότερα στην πιο ολοκληρωμένη πειθαρχία της βιομηχανικής μηχανικής και παρέμεινε επικεντρωμένη στην ανάλυση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων στον κυρίαρχο μεταποιητικό τομέα. Η αυξανόμενη σημασία των υπηρεσιών, η αυξανόμενη σημασία της τεχνολογίας των πληροφοριών για το σχεδιασμό των διαδικασιών και η συνολική αναγνώριση ότι οι διεργασίες αποτελούν ένα κρίσιμο εταιρικό περιουσιακό στοιχείο, έχουν αναβαθμίσει αυτόν τον τομέα σε κατάσταση διαχείρισης.

Σύμφωνα με τον Hammer (2010), η διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών ως επιστημονικός κλάδος χαρακτηρίζεται από τις δύο αναπτυξιακές διαδρομές:

Βελτίωση διαδικασίας (Process Improvement): Προηγούμενες μελέτες στον τομέα επικεντρώθηκαν στην ανάλυση των υπαρχουσών επιχειρηματικών διαδικασιών, με στόχο τη συνεχή ή σταδιακή βελτίωση της διαδικασίας. Παραδείγματα αυτής της προσέγγισης ήταν η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Juran 1988, Crosby 1979), LeanManagement (Womack, Jones 2003) ή Kaizen (Imai 1986).

Ανασχεδιασμός διαδικασίας (Process Reengineering): Οι Hammer & Champy (1993) παρουσίασαν μια προσέγγιση που ουσιαστικά αμφισβήτησε τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες και απαιτούσε τον ριζικό επανασχεδιασμό των υφιστάμενων διαδικασιών. Για το σκοπό αυτό, οι διαδικασίες επανασχεδιάστηκαν από μια άκρη σε άκρη προοπτική υπό το πρίσμα των οργανωτικών στόχων, ιδίως αξιοποιώντας το δυναμικό της πληροφορικής (IT) ως σημαντικού μοχλού καινοτομίας (Davenport 1993).

Η σύγχρονη διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών συνδυάζει και τις δύο προοπτικές (vom Brocke & Roswemann, 2014). Δεδομένου ενός συγκεκριμένου τεχνολογικού πλαισίου, η διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών παρέχει ένα

ολοκληρωμένο σύνολο μεθόδων, εργαλείων και τεχνικών για τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι (αποτελεσματικότητα της διαδικασίας) με τον πιο οικονομικό τρόπο (διαδικασία αποδοτικότητα). Το τεχνολογικό πλαίσιο, ωστόσο, θέτει τα όρια (δηλαδή, ένα λογικό όριο) για βελτιώσεις. Προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση πέρα από αυτό το σημείο, η νέα τεχνολογία μπορεί να αντέξει ριζικές αλλαγές στη διαδικασία. Αυτή η τεχνολογία αναφέρεται ως διαταραχή της τεχνολογίας (Bower, Christensen 1995), και τα συστήματα πληροφοριών μέχρι σήμερα έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα ότι διευκολύνουν την καινοτομία των διαδικασιών (Markus&Silver 2008). Η διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών αφορά επίσης τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των δυνατοτήτων δράσης που προέρχονται από υπάρχουσες ή νέες τεχνολογίες, έτσι ώστε να αξιοποιηθούν τα οφέλη που προκύπτουν σε σχέση μεταξύ συστημάτων, χρηστών και του πλαισίου στο οποίο χρησιμοποιούνται τα συστήματα πληροφοριών (Leonardi 2011). Καθώς οι αλλαγές στην τεχνολογία και τις διαδικασίες δημιούργησαν νέους κινδύνους, η διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών απαιτεί επίσης να αξιολογήσει εναλλακτικά σχέδια διεργασιών και να αποφασίσει την κατάλληλη στιγμή για την εφαρμογή της επόμενης καινοτομίας.

#### **2.4 Μοντελοποίηση διαδικασιών**

Η μοντελοποίηση διαδικασιών χρησιμοποιείται ευρέως στους οργανισμούς ως μέθοδος για την αύξηση της ευαισθητοποίησης και της γνώσης των επιχειρηματικών διαδικασιών και για την αποδόμηση της οργανωτικής πολυπλοκότητας (Bandara et al., 2005). Είναι μια προσέγγιση για την περιγραφή του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις διεξάγουν τις δραστηριότητές τους και συνήθως περιλαμβάνει γραφικές απεικονίσεις τουλάχιστον των δραστηριοτήτων, των γεγονότων / καταστάσεων και της λογικής ροής ελέγχου που αποτελούν μια επιχειρηματική διαδικασία (Davenport, 2005). Επιπλέον, τα μοντέλα διεργασιών μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τα εμπλεκόμενα δεδομένα, τους πόρους οργάνωσης /

πληροφορικής, και ενδεχομένως άλλα αντικείμενα όπως εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και μετρήσεις απόδοσης (Scheer, 2000). Κατά την εξέταση του τρόπου μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών, η απόφαση για το είδος της σημειογραφίας (ή τεχνικής) που θα χρησιμοποιηθεί για τη μοντελοποίηση διαδικασιών είναι μια σημαντική εκτίμηση (Rosemann, 2006).

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών (Scheer, 2000. Recker et al., 2009):

- 1) Γραφικές μέθοδοι (στατική μοντελοποίηση) (graphical modeling techniques)
- 2) Μοντελοποίηση προσομοίωσης (δυναμική μοντελοποίηση) (simulation modeling).

Η γραφική μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών συνεπάγεται σχηματισμό διαγραμμάτων που δείχνουν τις δραστηριότητες μιας επιχειρηματικής συμπεριφοράς και την ακολουθία με την οποία πραγματοποιούνται. Κατά τη δημιουργία ενός μοντέλου επιχειρηματικής διαδικασίας, χρησιμοποιούνται τυποποιημένα γραφικά στοιχεία. Αυτό διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων στη φάση παρακολούθησης.

Η μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών επιτρέπει επίσης τα εξής:

- καθορισμό βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών,
- μοντελοποίηση όλων των διαδικασιών ή συγκεκριμένων με λεπτομέρεια,
- προσδιορισμό των διαδικασιών που χρειάζονται κάποια βελτίωση, και
- μοντελοποίηση νέων διαδικασιών πριν από την εφαρμογή τους.

Η προσομοίωση είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για μοντελοποίηση και αλλαγή επιχειρηματικών διαδικασιών. Η προσομοίωση επιτρέπει τη συμπερίληψη τυχαίων μεταβλητών στο μοντέλο μιας διαδικασίας, πειραματίζεται με το μοντέλο και την

πρόβλεψη του αντίκτυπου των τροποποιήσεων στις επιδόσεις του μοντέλου που είναι χαρακτηριστικά της μοντελοποίησης προσομοίωσης (Recker et al., 2009).

Εκτός από τα προφανή πλεονεκτήματα που θα μπορούσαν να προκύψουν από την εφαρμογή μιας διακριτής προσομοίωσης κατά την υποβολή της πρότασης για τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών, έχει επίσης ορισμένα μειονεκτήματα:

- μακρά και ακριβή ανάπτυξη ενός μοντέλου,
- σύνθετη αξιολόγηση του μοντέλου και των δοκιμών του,
- απαραίτητη γνώση μεγάλου αριθμού μεθόδων και εργαλείων,
- το αποτέλεσμα του πειράματος προσομοίωσης δεν είναι η βέλτιστη λύση και η επιλογή της καλύτερης λύσης εξαρτάται από την αξιολόγηση και την απόφαση των μελών μιας ομάδας έργου (Reckeretal., 2009).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

### **3.1 Δομή του Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας**

Ο Περιφερειακός Σύνδεσμος Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας συγκροτήθηκε το 2014, με την συγχώνευση 14 φορέων και έχει την ευθύνη διαχείρισης των απορριμμάτων των 38 Δήμων της Κεντρικής Μακεδονίας , που περιλαμβάνει τους Νομούς Θεσσαλονίκης , Πιερίας, Χαλκιδικής, Σερρών, Ημαθίας, Πέλλας και Κιλκίς.

Ο Περιφερειακός Σύνδεσμος Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας είναι ο πρώτος πανελλαδικά ΦοΔΣΑ σε επίπεδο Περιφέρειας.

Λόγω της μεγάλης έκτασης στην οποία έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα διαχείρισης των στερεών αποβλήτων καθώς και της νομικής του μορφής, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου ενώ πανελλαδικά οι ΦοΔΣΑ που έχουν δημιουργηθεί καλύπτουν μικρότερη έκταση και πληθυσμό και σε κάποιες περιπτώσεις είναι Α.Ε, αποτελεί οδηγό για το σύνολο των αντίστοιχων Φορέων σε όλη τη χώρα, με αξιοσημείωτα αποτελέσματα στην εξειδίκευση και υλοποίηση των στόχων και δράσεων για την προσωρινή αποθήκευση, μεταφόρτωση, επεξεργασία, ανάκτηση και διάθεση των στερεών αποβλήτων.

Ο ΦοΔΣΑ διοικείται από τον Πρόεδρο, το Διοικητικό Συμβούλιο και την Εκτελεστική Επιτροπή και έχει μέλη του όλους τους Δήμους της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.

Κύρια αρμοδιότητα του είναι η λειτουργία και διαχείριση 11 χώρων Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων (Χ.Υ.Τ.Α.), 8 Σταθμών Μεταφόρτωσης Απορριμμάτων (Σ.Μ.Α.), 1 Μονάδα Επεξεργασίας Απορριμμάτων (ΜΕΑ), 2 αναπλασμένων περιβαλλοντικών πάρκων ενός χώρου ανεξέλεγκτης διάθεσης αποβλήτων (ΧΑΔΑ)



και μιας μονάδας βιοαερίου που εξυπηρετούν πληθυσμό 2.000.000 πολιτών, αλλά και η ευαισθητοποίηση των πολιτών για τη μείωση και την ορθολογική διαχείριση των απορριμμάτων.

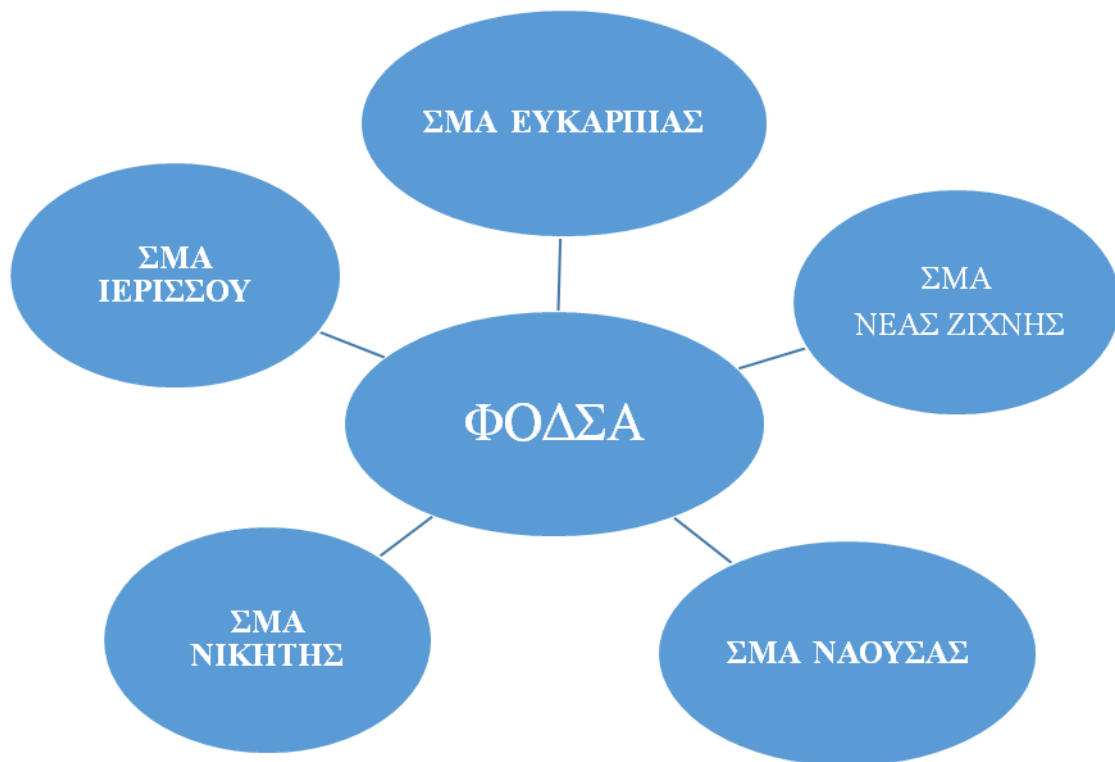
Με σύγχρονη αντίληψη και αποτελεσματική δράση, στο πλαίσιο εφαρμογής της ευρωπαϊκής στρατηγικής και των δεσμεύσεων της χώρας μας, που εμπεριέχονται στο νέο Εθνικό Σχεδιασμό Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΕΣΔΑ), ο ΦοΔΣΑ αποτελεί μια ουσιαστική παρέμβαση, για τη δημιουργία μιας σύγχρονης Περιφέρειας, που διαχειρίζεται τα αστικά απορρίμματα αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους, προς κοινωνικό όφελος και τοπική ανάπτυξη. Η έδρα του βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη, ενώ στις εγκαταστάσεις του σε όλη την Κεντρική Μακεδονία, απασχολεί 400 εργαζόμενους.

**ΧΩΡΟΙ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΤΑΦΗΣ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ (ΧΥΤΑ) ΤΟΥ  
ΦΟΔΣΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**



Οι χώροι υγειονομικής ταφής απορριμμάτων, είναι χώροι που έχουν επιλεγεί και κατασκευαστεί ανάλογα για την ταφή των απορριμμάτων τηρώντας όλα τα κριτήρια και τις προδιαγραφές που επιβάλλει η ελληνική νομοθεσία αλλά και οι ευρωπαϊκές οδηγίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο χώρος υγειονομικής ταφής απορριμμάτων ΒΔ τομέα (ΧΥΤΑ Μαυροράχης) ο οποίος αποτελεί το μοναδικό χώρο υγειονομικής ταφής στερεών αστικών αποβλήτων στο Νομό Θεσσαλονίκης και δέχεται σε καθημερινή βάση, κατά μέσο όρο 1400 τόνους απορριμμάτων. Ο χώρος σχεδιάστηκε και κατασκευάστηκε με στόχο να δέχεται το σύνολο των απορριμμάτων του Νομού μόνο για τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας του και στη συνέχεια περίπου το 60%.

**ΣΤΑΘΜΟΙ ΜΕΤΑΦΟΡΤΩΣΗΣ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΔΣΑ  
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**



## *Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

Οι Σταθμοί Μεταφόρτωσης Απορριμμάτων είναι χώροι όπου γίνεται η προσωρινή εναπόθεση των απορριμμάτων, η συμπίεση τους μέσα σε ειδικά απορριμματοκιβώτια τα οποία έχουν μεγάλη χωρητικότητα σε σχέση με τα απλά απορριμματοφόρα και στη συνέχεια η μεταφορά τους στους χώρους υγειονομικής ταφής.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα ο Σταθμός Μεταφόρτωσης Απορριμμάτων του Βορειοδυτικού Πολεοδομικού Συγκροτήματος Θεσσαλονίκης, ο οποίος αποτελεί βασική επιλογή του περιφερειακού σχεδιασμού διαχείρισης απορριμμάτων. Έχει χρηματοδοτηθεί από το Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και Εθνικούς Πόρους, ενώ καλύπτει πλήρως όλες τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής και Ελληνικής νομοθεσίας. Στους χώρους μεταφορτώνεται το 40% των απορριμμάτων του κεντρικού Δήμου Θεσσαλονίκης και τα απορρίμματα των Δήμων Αμπελοκήπων – Μενεμένης, Νεάπολης – Συκεών, Ωραιοκάστρου, Δέλτα, Κορδελιού – Ευόσμου και Χαλκηδόνας.

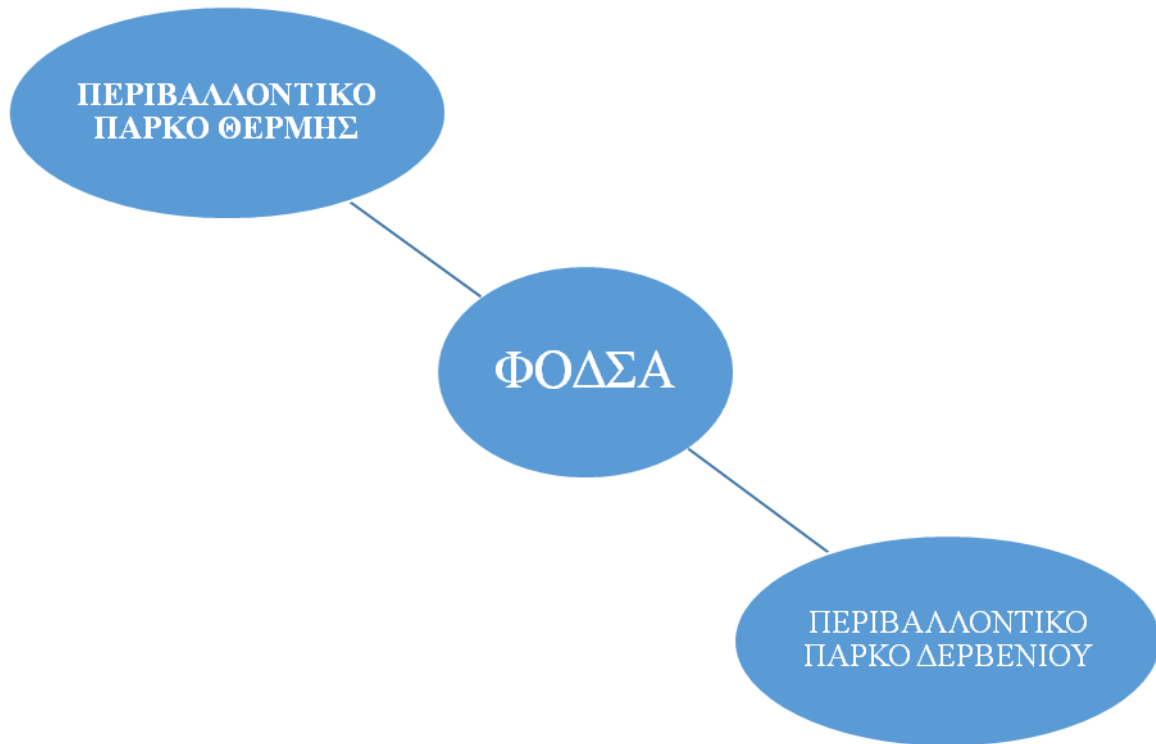
Με τη χρήση του ΣΜΑ Ευκαρπίας, έχουν μειωθεί ετησίως κατά 50% τα δρομολόγια των απορριμματοφόρων, προσφέροντας εξοικονόμηση ανθρώπινου δυναμικού για τους Δήμους αλλά γενικότερη μείωση του κόστους διαχείρισης της καθαριότητας προς όφελος των πολιτών.

**ΜΟΝΑΔΕΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΔΣΑ  
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ  
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**



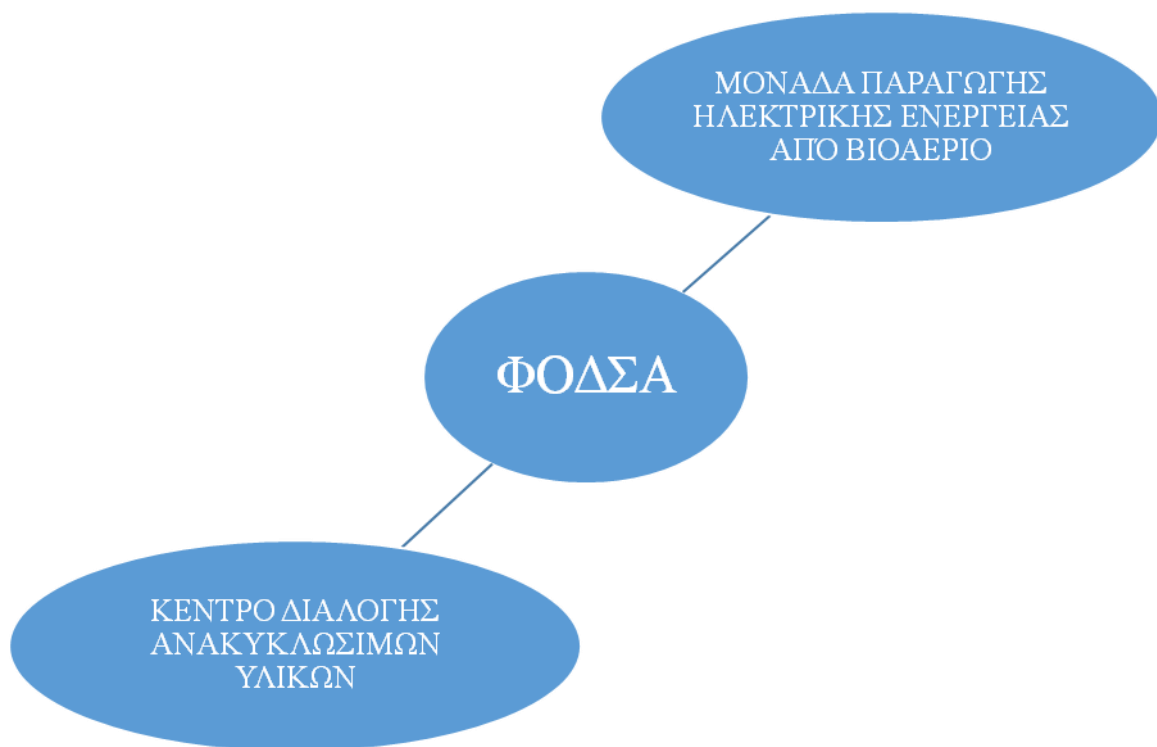
Την παρούσα χρονική στιγμή Μονάδα Επεξεργασίας Απορριμάτων λειτουργεί στην περιοχή του Νομού Σερρών και είναι ένα έργο που πραγματοποιήθηκε από τον Περιφερειακό Σύνδεσμο Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας με σύμβαση σύμπραξης Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) για την κατασκευή του. Το συνολικό ύψος της επένδυσης ανέρχεται σε 36,2 εκατ. Ευρώ. Η μονάδα χρησιμοποιεί τις τεχνολογίες της μηχανικής ανακύκλωσης για την ανάκτηση υλικών (πλαστικό, μέταλλο, χαρτί) με σύγχρονο εξοπλισμό όπως οπτικούς διαχωριστές, μαγνητικούς διαχωριστές κ.α. και της αερόβιας κομποστοποίησης του υπολειπόμενου κλάσματος για την παραγωγή υλικού τύπου κομπόστ. Επίσης δέχεται και επεξεργάζεται προδιαλεγμένα οργανικά απόβλητα από την διαλογή στην πηγή που εφαρμόζουν οι Δήμοι ώστε να παράγει υψηλής ποιότητας κομπόστ κατάλληλο ακόμα και για γεωργική χρήση.

**ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΠΑΡΚΑ ΦΟΔΣΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ  
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**



Για πρώτη φορά στην Ελλάδα, σε πρώην χώρους ανεξέλεγκτης διάθεσης απορριμμάτων (ΧΑΔΑ), που αποτελούσαν πηγή ρύπανσης και μόλυνσης έχουν δημιουργηθεί μέσω εκτεταμένων αναπλάσεων, περιβαλλοντικά πάρκα που αναβαθμίζουν το περιβάλλον και τη γύρω περιοχή. Τα περιβαλλοντικά πάρκα της Θέρμης και του Δερβενίου, στην ανατολική και δυτική Θεσσαλονίκη αντίστοιχα, λειτουργούν πλέον ως χώροι αναψυχής και ενημέρωσης και δέχονται καθημερινά επισκέπτες από όλη την Κεντρική Μακεδονία. Οι καταπράσινοι χώροι, έκτασης εκατοντάδων στρεμμάτων διαθέτουν υποδομές ψυχαγωγίας και άθλησης και εντυπωσιάζουν για την ποιότητα αποκατάστασης του περιβάλλοντος σε όσους τα επισκέπτονται .

**ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΦΟΔΣΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ  
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**



**Μονάδα Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας από Βιοαέριο**

Η μονάδα λειτουργεί στο πρώην Χώρο Ταφής Απορριμμάτων, στους Ταγαράδες, με σημαντικά οφέλη σε οικολογικό και ενεργειακό επίπεδο. Χαρακτηρίστηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση ένα από τα 100 άριστα έργα της Ευρώπης. Η ηλεκτρική ενέργεια που παράγεται από την εγκατάσταση διατίθεται στο τοπικό ηλεκτρικό δίκτυο.

**Κέντρο Διαλογής Ανακυκλώσιμων Υλικών**

Στο χώρο των Ταγαράδων λειτουργεί μονάδα διαλογής ανακυκλώσιμων υλικών, που προηγείται με μεγάλη διαφορά, σε όγκο ανακυκλώσιμων υλικών από οποιαδήποτε άλλη μονάδα στην Ελλάδα. Το κτίριο διαθέτει σύστημα κατακράτησης οσμών και

σκόνης καθώς και δίκτυο συλλογής και μεταφοράς των υγρών στο βιολογικό καθαρισμό

### 3.2 Ανθρώπινο Δυναμικό του Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας

Εξαιτίας του μεγάλου και πολυδιάστατου αντικειμένου του Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας στο ανθρώπινο δυναμικό που απαριθμεί σε τριακόσιους πενήντα πέντε υπαλλήλους (Μόνιμοι και αορίστου χρόνου) εντάσσονται διάφορες ειδικότητες οι οποίες αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

| Α/Α | ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ                              | ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ |
|-----|---|----------------------|
| 1.  | ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ<br>(ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ) | 49                   |
| 2.  | ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ (ΠΕ/ΤΕ)                       | 50                   |
| 3.  | ΤΕΧΝΙΤΩΝ (ΔΕ)                           | 19                   |
| 4.  | ΟΔΗΓΩΝ (ΔΕ)                             | 68                   |
| 5.  | ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΩΝ<br>(ΔΕ)     | 20                   |
| 6.  | ΕΠΟΠΤΩΝ /ΦΥΛΑΚΩΝ                        | 30                   |
| 7.  | ΕΡΓΑΤΩΝ                                 | 119                  |

### **3.3 Οργανωτική διάρθρωση του Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας**

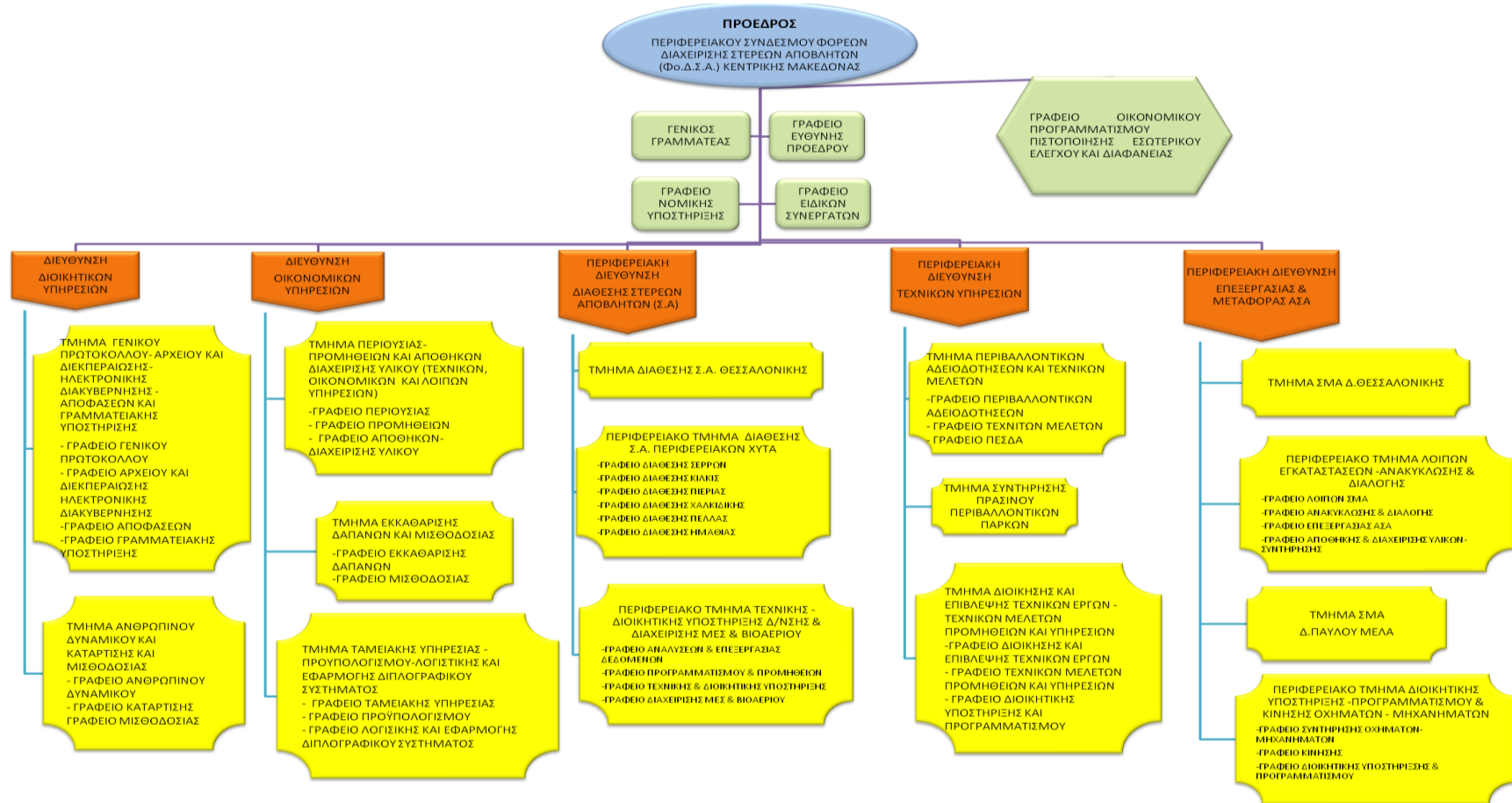
Οι υπηρεσίες του Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων χωρίζονται στις εξής:

- Υπηρεσίες που υπάγονται απευθείας στον Πρόεδρο
- Διεύθυνση διοικητικών υπηρεσιών
- Διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών
- Περιφερειακή Διεύθυνση διάθεσης στερεών αποβλήτων (Σ.Α.)
- Περιφερειακή Διεύθυνση τεχνικών υπηρεσιών
- Περιφερειακή Διεύθυνση επεξεργασίας και μεταφοράς ΑΣΑ

Η οργανωτική διάρθρωση των διευθύνσεων και των τμημάτων του Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας, όπως διαμορφώθηκε με το ΦΕΚ 707/Β'/20-03-2014, παρουσιάζεται στο παρακάτω οργανόγραμμα.



## Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων



### **3.4 Αρμοδιότητες υπηρεσιών Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων**

Άρθρο 53 Αρμοδιότητες ΦΟΔΣΑ και Ο.Τ.Α. – Τροποποίηση άρθρων 227 και 228 του ν. 4555/2018

1. Τροποποιείται η παρ. 1 του άρθρου 227 του ν. 4555/2018 (Α' 133) και το άρθρο διαμορφώνεται ως ακολούθως:

«Άρθρο 227

Αρμοδιότητες ΦΟΔΣΑ

1. Οι Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦΟΣΔΑ) είναι αρμόδιοι για την υλοποίηση μέτρων και έργων που προωθούν την ιεράρχηση των δράσεων και των εργασιών διαχείρισης αποβλήτων σύμφωνα με το άρθρο 29 του ν. 4042/2012 (Α' 24) και σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο οικείο Περιφερειακό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ).

Ειδικότερα είναι αρμόδιοι για:

- α. Την εκπόνηση προγραμμάτων πρόληψης-μείωσης παραγωγής αποβλήτων,
- β. την επίτευξη των ποσοτικών στόχων προετοιμασίας για την επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο οικείο ΠΕΣΔΑ, σε συνεργασία με τους οικείους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού,
- γ. την κατασκευή και λειτουργία εγκαταστάσεων επεξεργασίας στερεών αποβλήτων και σταθμών μεταφόρτωσης, σύμφωνα με το οικείο ΠΕΣΔΑ, πλην αυτών που υλοποιούνται από τους Ο.Τ.Α. Α' βαθμού, σύμφωνα με το άρθρο 228. Είναι δυνατόν να μην γίνονται αποδεκτά απόβλητα, εξαιρουμένων των αστικών, τα οποία λόγω της σύνθεσης, του είδους ή της ποιότητας και ποσότητάς τους δεν καθιστούν με τις υπάρχουσες δυνατότητες εφικτή την επεξεργασία των αποβλήτων αυτών,

δ. Την υγειονομική ταφή της περ. ζ' και τη λειτουργία χώρων της περ. η' του άρθρου 2 της υπό στοιχεία Η.Π 29407/3508/10.12.2002 κοινής απόφασης των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Ανάπτυξης, Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων και Υγείας και Πρόνοιας (Β' 1572) για τα αστικά απόβλητα, με δυνατότητα αποδοχής και λοιπών στερεών μη επικινδύνων, καθώς και επικινδύνων αποβλήτων,

ε. τη μηχανική βιολογική επεξεργασία σύμμεικτων αστικών αποβλήτων, της παρ. 5 του άρθρου 1 της υπό στοιχεία οικ56366/4351/2014 κοινής απόφασης των Υπουργών Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων και Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής (Β' 3339),

στ. τη μηχανική βιολογική επεξεργασία σύμμεικτων αστικών αποβλήτων, της παρ. 5 του άρθρου 1 της υπό στοιχεία οικ. 56366/4351/2014 κοινής απόφασης,

ζ. την επιστημονική και τεχνική υποστήριξη των Ο.Τ.Α. α' βαθμού στον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη δημιουργία δράσεων και έργων,

η. την παρακολούθηση και εξειδίκευση της υλοποίησης των στόχων και των δράσεων του ΠΕΣΔΑ,

θ. την ετήσια καταχώριση σε ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα της παρ. 2 του άρθρου 42 του ν. 4042/2012 στοιχείων αναφορικά με την πορεία υλοποίησης του ΠΕΣΔΑ ιδίως ως προς την πρόοδο των έργων διαχείρισης αποβλήτων, το κόστος υλοποίησης και λειτουργίας των υποδομών διαχείρισης αποβλήτων και τους τεθέντες ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους, απολογιστικών στοιχείων παραγωγής αποβλήτων από τους Ο.Τ.Α. α' βαθμού της περιοχής ευθύνης τους και απολογιστικών στοιχείων λειτουργίας του συνόλου των έργων και εγκαταστάσεων διαχείρισης απορριμμάτων. Για τον σκοπό αυτό, έχουν πρόσβαση στα στοιχεία που καταχωρίζονται στο Ηλεκτρονικό Μητρώο Αποβλήτων (ΗΜΑ) της υπό στοιχεία οικ.43942/4026/14.9.2016 κοινής απόφασης των Υπουργών Εσωτερικών και

*Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

Διοικητικής Ανασυγκρότησης και Περιβάλλοντος και Ενέργειας 2016 (Β' 2992) από τους Ο.Τ.Α. α' βαθμού που είναι μέλη τους.

ι. την εκπόνηση του επιχειρησιακού σχεδίου δράσης και τον προσδιορισμό της τιμολογιακής πολιτικής προς τους Ο.Τ.Α. α' βαθμού, σε ετήσια βάση σύμφωνα με την υπό στοιχεία ΥΠΕΝ/ΔΔΑΠΠ/31606/930/8.4.2019 κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Περιβάλλοντος και Ενέργειας (Β' 1277),

ια. τη συλλογή των στοιχείων που επιβάλλεται σε εφαρμογή του Κανονισμού ΕΚ 2150/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 25ης 2002 για τις στατιστικές των αποβλήτων (L 332) και την αποστολή αυτών στην αρμόδια υπηρεσία της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού Διαχείρισης Αποβλήτων του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας,

ιβ. την προετοιμασία των έργων και την εκπόνηση των απαραίτητων μελετών, καθώς και την υλοποίηση δράσεων για την επεξεργασία αποβλήτων της περιοχής ευθύνης τους σύμφωνα με το ΠΕΣΔΑ και την υποβολή αιτήσεων σε επιχειρησιακά προγράμματα για χρηματοδότηση ως τελικός δικαιούχος,

ιγ. την προώθηση δράσεων και την υλοποίηση έργων που συμβάλλουν στην κυκλική οικονομία.

ιδ. την παροχή στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού συνδρομής για την εξάλειψη του φαινομένου της ανεξέλεγκτης διάθεσης και την αποκατάσταση των υφιστάμενων Χώρων Ανεξέλεγκτης Διάθεσης Αποβλήτων (ΧΑΔΑ).

2. Αν λειτουργεί μόνον ένας ΦΟΔΣΑ του άρθρου 225 εντός των ορίων μίας περιφέρειας, αυτός έχει την αρμοδιότητα της εκπόνησης και υλοποίησης του Περιφερειακού Σχεδίου Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ) της εν λόγω περιφέρειας, σύμφωνα με το άρθρο 35 του ν. 4042/2012.»
3. Τροποποιούνται οι παρ. 1 και 2 του άρθρου 228 του ν. 4555/2018.

### **3.5 Ο οργανισμός εσωτερικής υπηρεσίας**

Ο φορέας το 2014 δημιουργήθηκε με την μορφή που συνεχίζει να έχει μέχρι και σήμερα, Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και με την επωνυμία «Περιφερειακός Σύνδεσμος Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας» σύνταξε τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας ο οποίος δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα της κυβερνήσεως με αριθμό ΦΕΚ 707/Β'/20-03-2014 <http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek>

όπου εκεί θεσμοθετούνται οι αρμοδιότητες των διευθύνσεων και των τμημάτων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **4.1 Συμμετέχοντες**

Ο Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας είναι φορέας που δημιουργήθηκε πριν επτά χρόνια με την συγχώνευση υπηρεσιών επτά διαφορετικών Νομών, χωρίς καμία προηγούμενη προετοιμασία και με ελάχιστο προσωπικό κυρίως στους περιφερειακού Νομούς. Το γεγονός αυτό είναι που μεγαλώνει το βαθμό δυσκολίας της έρευνας καθώς η οργανωσιακή δομή του φορέα είναι σχετικά νέα.

Στο πρώτο στάδιο της έρευνας όπου καταγράφονται συνολικά οι αρμοδιότητες όλων των διευθύνσεων και των τμημάτων συμμετείχαν οι πέντε προϊστάμενοι διεύθυνσης, οι δέκα τέσσερις προϊστάμενοι τμημάτων και οι δύο υπεύθυνοι αυτοτελών τμημάτων. Στο στάδιο αυτό οι επιλογή των συμμετεχόντων έγινε με κριτήριο τη θέση ευθύνης που κατέχουν στην υπηρεσία.

Οι πέντε προϊστάμενοι διεύθυνσης ανήκουν στις ακόλουθες βαθμίδες εκπαίδευσης:

Πανεπιστημιακή εκπαίδευση: 4

Τεχνολογική εκπαίδευση: 1

Οι δέκα τέσσερις προϊστάμενοι τμημάτων ανήκουν στις ακόλουθες βαθμίδες εκπαίδευσης:

Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης :12

Τεχνολογικής εκπαίδευσης :1

Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης:1

Οι δύο υπεύθυνοι των αυτοτελών τμημάτων ανήκουν στην πανεπιστημιακή βαθμίδα εκπαίδευσης.

Οι προϊστάμενοι διευθύνσεων και τμημάτων επέλεξαν να διαθέσουν το πρότυπο καταγραφής διαδικασιών, το οποίο επισυνάπτεται στο παράρτημα, σε υφισταμένους τους (σύνολο 61 υπαλλήλων) που ανήκουν σε όλες τις παραπάνω βαθμίδες εκπαίδευσης και η επιλογή τους έγινε με κριτήριο το ποσοστό συμμετοχής τους στις λειτουργίες και διαδικασίες του φορέα.

Στο δεύτερο στάδιο της έρευνας όπου καταγράφονται οι αρμοδιότητες της οικονομικής διεύθυνσης και η απεικόνιση των διαδικασιών συμμετείχε το σύνολο των εργαζομένων της οικονομικής διεύθυνσης με κριτήριο τις εξειδικευμένες γνώσεις τους στο οικονομικό αντικείμενο και την εμπειρία τους στον φορέα.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα από την οικονομική διεύθυνση ανήκουν στις ακόλουθες εκπαιδευτικές βαθμίδες:

Πανεπιστημιακή εκπαίδευση: 6

Τεχνολογική εκπαίδευση: 9

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση: 7

## **4.2 Μέθοδος και εργαλείο συγκέντρωσης δεδομένων**

Στην παρούσα εργασία αποφασίστηκε να πραγματοποιηθεί συλλογή δεδομένων με χρήση ποιοτικής μεθόδου. Η ποιοτική έρευνα είναι η διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας μη αριθμητικών δεδομένων, όπως η γλώσσα. Η ποιοτική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατανοήσει ο ερευνητής πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται υποκειμενικά και δίνει νόημα στην κοινωνική του πραγματικότητα. Τα ποιοτικά δεδομένα ορίζονται ως μη αριθμητικά δεδομένα, όπως κείμενο, βίντεο, φωτογραφίες ή ηχογραφήσεις. Η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται σε πολλές μεθόδους, που περιλαμβάνει μια ερμηνευτική, νατουραλιστική προσέγγιση στο αντικείμενό της. Αυτό σημαίνει ότι οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα πράγματα στο

φυσικό τους περιβάλλον, προσπαθώντας να κατανοήσουν ή να ερμηνεύσουν, φαινόμενα με βάση τις έννοιες που φέρνουν οι άνθρωποι σε αυτά (Denzin&Lincoln, 1994, p. 2).

Η ποιοτική έρευνα εστιάζει στην κατανόηση ενός ερευνητικού ερωτήματος ως ανθρωπιστικής ή ιδεαλιστικής προσέγγισης. Αν και η ποσοτική προσέγγιση είναι μια πιο αξιόπιστη μέθοδος, καθώς βασίζεται σε αριθμητικές και μεθόδους που μπορούν να γίνουν αντικειμενικά και να διαδοθούν από άλλους ερευνητές, εντούτοις η ποιοτική μέθοδος χρησιμοποιείται για την κατανόηση των πεποιθήσεων, των εμπειριών, των στάσεων, της συμπεριφοράς και των αλληλεπιδράσεων των ανθρώπων. Δημιουργεί μη αριθμητικά δεδομένα. Η ενσωμάτωση της ποιοτικής έρευνας στις μελέτες παρέμβασης είναι μια ερευνητική στρατηγική που αποκτά αυξημένη προσοχή σε διάφορους κλάδους. Αν και κάποτε θεωρήθηκε φιλοσοφικά ασυμβίβαστη με την πειραματική έρευνα, η ποιοτική έρευνα αναγνωρίζεται πλέον για την ικανότητά της να προσθέτει μια νέα διάσταση σε επεμβατικές μελέτες που δεν μπορούν να ληφθούν μόνο μέσω της μέτρησης των μεταβλητών (Gibsonetal., 2004).

Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε αρχικά σε ψυχολογικές μελέτες όταν οι ερευνητές βρήκαν κουραστική την αξιολόγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε αριθμητική. Από τότε, η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται και σε άλλους ερευνητικούς τομείς. Η ποιοτική έρευνα δίνει φωνή στους συμμετέχοντες στη μελέτη. Επιτρέπει στους συμμετέχοντες να μοιραστούν τις εμπειρίες τους σχετικά με τις διαδικασίες που ακολουθούν και να αναφέρουν λεπτομέρειες που δεν μπορούν να ληφθούν με τη χρήση ποσοτικής μεθόδου συλλογής δεδομένων. Η ποιοτική μελέτη ενισχύει τη συμμετοχή όλων που σχετίζονται με τη μελέτη. Ο ερευνητής εργάζεται για τις κοινωνικές παραμέτρους εκτός από τα ποσοτικά μέτρα της μελέτης. Τα θέματα έχουν επίσης ενεργό ρόλο στη μελέτη και μπορούν να εκφράσουν τα ατομικά τους οφέλη. Επιπλέον, με ποιοτικές μεθόδους, η σχέση μεταξύ του ερευνητή και του συμμετέχοντα είναι συχνά λιγότερο τυπική από ό, τι στην ποσοτική έρευνα. Οι ποιοτικές μελέτες πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένες και οι στόχοι, οι διαδικασίες της



μελέτης θα πρέπει να εξεταστούν σχολαστικά. Η μελέτη θα πρέπει να έχει προκαθορισμένες μεθόδους για την εξάλειψη της ερευνητικής προκατάληψης. Τέλος, όταν συνδυάζεται με ποσοτικά μέτρα, η ποιοτική μελέτη μπορεί να δώσει καλύτερη κατανόηση των θεμάτων που σχετίζονται με το υπό διερεύνηση θέμα (Pathaketal., 2013).

Για τον Περιφερειακό Σύνδεσμο Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων χρησιμοποιήθηκε οι ποιοτική έρευνα για τους παρακάτω λόγους:

- Για την καταγραφή διαδικασιών δεν παραθέτουμε αριθμητικά στοιχεία
- Για την καταγραφή μιας διαδικασίας μπορεί να εμπλέκονται πάνω από δύο διαφορετικές διευθύνσεις και έχουμε καταγραφή και ερμηνεία παράλληλων δεδομένων
- Για την ίδια καταγραφή διαδικασίας μπορεί να έχουν προταθεί από τους συμμετέχοντες δύο προτάσεις και θα πρέπει να γίνει επιλογή της σωστότερης βάση της νομοθεσίας, γεγονός που υπογραμμίζει την βαρύτητα της ατομικής ερμηνείας του κάθε υπαλλήλου
- Τέλος ο σχεδιασμός μιας διαδικασίας μπορεί να προσαρμοστεί και να ανασχεδιαστεί σε επόμενο στάδιο ανάλογα με της ανάγκες του φορέα σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη χρήση ενός προτύπου εγγραφής διαδικασίας (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ).

Το πρότυπο εγγραφής διαδικασίας αποτελούνταν από τα εξής μέρη:

- Τίτλος Διαδικασίας: Ο τίτλος πρέπει να είναι συγκεκριμένος και να περιγράφει ακριβώς τι κάνει αυτή η διαδικασία, δηλαδή τι συμβαίνει μεταξύ των εκδηλώσεων έναρξης και λήξης.

## *Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

- **Κωδικός Διαδικασίας:** Συμπληρώνεται αν υπάρχει.
- **Κάτοχος Διαδικασίας:** Συμπληρώνεται το όνομα, το επώνυμο και ο ρόλος του κατόχου της διαδικασίας. Ο κάτοχος της διαδικασίας είναι αυτός που:
  - Είναι υπεύθυνος για τη διαδικασία.
  - Γνωρίζει ολόκληρη τη διαδικασία και παρακολουθεί το αποτέλεσμα.
  - Ενδιαφέρεται για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της διαδικασίας σύμφωνα με συγκεκριμένα KPI.
- **Σύντομη περιγραφή:** Συμπληρώνεται μια σύντομη περιγραφή της διαδικασίας, δηλαδή μια σύνοψη των βημάτων που περιγράφονται παρακάτω. Μπορεί επίσης να συμπεριληφθούν πληροφορίες σχετικά με το εύρος και τους στόχους της διαδικασίας, αλλά μόνο προαιρετικά και εκτός από την πραγματική περιγραφή.
- **Αποτέλεσμα:** Συμπληρώνεται το αποτέλεσμα της διαδικασίας, δηλαδή το πραγματικό αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί όταν η διαδικασία έχει τελειώσει.
- **Έναρξη γεγονότος:** Συμπληρώνονται τα γεγονότα έναρξης της διαδικασίας, δηλ. η σκανδάλη για την έναρξη της διαδικασίας.
- **Τέλος γεγονότος** Συμπληρώνεται το τελικό συμβάν της διαδικασίας, δηλαδή οι εναλλακτικοί τρόποι τερματισμού της διαδικασίας.
- **Περιγραφή βημάτων:** Συμπληρώνεται η ΔΡΑΣΗ που εκτελείται από τον σχετικό υπάλληλο.
- **Έγγραφα:** Συμπληρώνονται τα έγγραφα που εμπλέκονται στη διαδικασία και ανατρέξτε στα σχετικά βήματα.

- Χρησιμοποιημένα πληροφοριακά συστήματα: Συμπληρώνονται τα συστήματα πληροφοριών που εμπλέκονται στη διαδικασία, εξηγώντας πώς εμπλέκονται και σε ποια βήματα.
- KPIs: Συμπληρώνονται οι βασικοί δείκτες απόδοσης για αυτήν τη διαδικασία.
- Κίνδυνοι: Συμπληρώνονται οι κίνδυνοι που σχετίζονται με αυτήν τη διαδικασία.

### **4.3 Διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 2020. Το δείγμα τελικά αποτελούνταν από εβδομήντα πέντε πρότυπα καταγραφής διαδικασιών.

Στο πρώτο στάδιο οι συμμετέχοντες προϊστάμενοι διευθύνσεων και τμημάτων κατέθεσαν εγγράφως τις αρμοδιότητες των διευθύνσεων και των τμημάτων τους έτσι όπως αυτές απορρέουν από τον οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας.

Στη συνέχεια μοιράστηκε και συμπληρώθηκε από τους προϊσταμένους διευθύνσεων, τμημάτων αλλά και από τους υφισταμένους που επέλεξαν το πρότυπο καταγραφής διαδικασίας. Το πρότυπο ήταν κοινό για όλους τους υπαλλήλους ανεξαρτήτου ειδικότητας και μορφωτικής βαθμίδας.

Στο δεύτερο στάδιο της έρευνας όπου επιλέχθηκε η διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών για την λεπτομερή καταγραφή των διαδικασιών της, δημιουργήθηκαν ομάδες εργασίας ανά τμήμα (συνολικά 3 τμήματα) οι οποίες πραγματοποιούσαν συναντήσεις έτσι ώστε να καταγραφούν τα βήματα των διαδικασιών και να συμπληρωθούν ομαδικά τα πρότυπα καταγραφής διαδικασιών. Σε επόμενο στάδιο, με συμπληρωμένα τα πρότυπα διαδικασιών πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις των προϊσταμένων τμημάτων με την προϊσταμένη διεύθυνση των οικονομικών υπηρεσιών.

## *Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

Η καταγραφή έγινε από τους ίδιους τους υπαλλήλους που καλούνται καθημερινά να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους. Είναι αυτοί που γνωρίζουν καλύτερα από όλους τα προβλήματα και τους κινδύνους που μπορεί να έχει μια διαδικασία στο να πραγματοποιηθεί.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

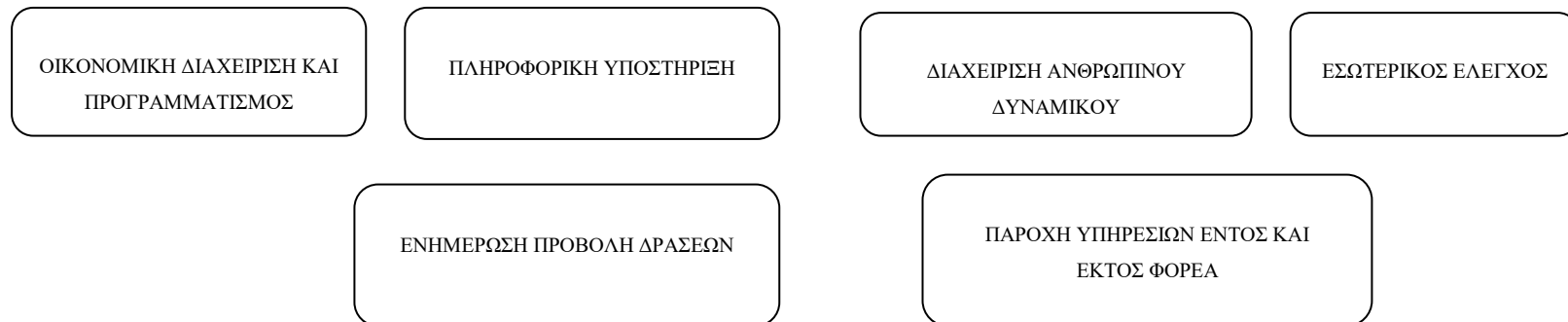
Στο κεφάλαιο που ακολουθεί αποτυπώνονται αρχικά το σύνολο των αποτελεσμάτων της έρευνας έτσι όπως αποτυπώθηκαν από το σύνολο των διευθύνσεων και των τμημάτων του Περιφερειακού Συνδέσμου Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας και στη συνέχεια παραθέτουμε τα ευρήματα της έρευνας που έγινε στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών σε βάθος και με περισσότερη λεπτομέρεια καταγράφοντας βήμα προς βήμα την κάθε διαδικασία.

## PROCESS LANDSCAPE

### ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ



### ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ



**ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

| <b>A/A</b> | <b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ<br/>(Α ΕΠΙΠΕΔΟ)</b> | <b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ<br/>(Β ΕΠΙΠΕΔΟ)</b> | <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ</b>  |
|------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| 1          | Διαχείριση Στερεών Αποβλήτων      |                                   |   |
| 1.1        |                                   | Παραλαβή                          |   |
|            |                                   |                                   | Έλεγχος της καταλληλότητας των αποβλήτων προς καταστροφή σύμφωνα με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης |
|            |                                   |                                   | Παραλαβή των αποβλήτων μετά από έλεγχο  |
|            |                                   |                                   | Ζύγισμα των εισερχομένων απορριμματοφόρων κατά την είσοδο τους στο Σταθμό Μεταφόρτωσης Απορριμμάτων   |
| 1.2        |                                   | Επεξεργασία                       |   |
|            |                                   |                                   | Απόθεση των στερεών αποβλήτων από τα απορριμματοφόρα στα ειδικά απορριμματοκιβώτια του φορέα          |
|            |                                   |                                   | Συμπίεση των αποβλήτων από ειδικές πρέσες   |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|     |  |          |  |
|-----|--|----------|--|
|     |  |          | Φόρτωση των απορριμματοκιβωτίων  |
| 1.3 |  | Μεταφορά |  |
|     |  |          | Μεταφορά των απορριμματοκιβωτίων από το Σταθμό Μεταφόρτωσης στο Χώρο Υγειονομικής Ταφής με απορριμματοφόρα του φορέα |
|     |  |          | Είσοδος των απορριμματοφόρων στο Χώρο Υγειονομικής Ταφής   |
|     |  |          | Ζύγισμα των απορριμματοφόρων ενώ είναι φορτωμένα με τα στερεά απόβλητα   |
|     |  |          | Ζύγισμα των απορριμματοφόρων κατά την έξοδο από το Χώρο Υγειονομικής Ταφής ενώ έχουν αδειάσει τα στερεά απόβλητα     |
| 1.4 |  | Ταφή     |  |
|     |  |          | Εκφόρτωση απορριμματοφόρων στον Χώρο Υγειονομικής Ταφής  |
|     |  |          | Ταφή απορριμμάτων  |
| 2   | Διασφάλιση εύρυθμης λειτουργίας Χ.Υ.Τ.Α. |          |  |



Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|     |  |                  |   |
|-----|--|------------------|---|
| 2.1 |  | Προμήθεια υλικών |   |
|     |  |                  | Παραλαβή όλων των υπηρεσιακών σημειωμάτων των επιμέρους οργανικών μονάδων και επεξεργασία των αιτημάτων των αναγκών της υπηρεσίας σε προμήθειες και υπηρεσίες |
|     |  |                  | Διεξαγωγή έρευνας αγοράς για την τιμή και την ποιότητα των προμηθειών ή των υπηρεσιών που αιτούνται οι επιμέρους οργανικές μονάδες                            |
|     |  |                  | Διενέργεια απ' ευθείας αναθέσεων με Ν. 4412/16  |
|     |  |                  | Διενέργεια συνοπτικού διαγωνισμού με Ν.4412/16 έως 60.000 ευρώ  |
|     |  |                  | Κατάθεση ενστάσεων σε συνοπτικό διαγωνισμό  |
|     |  |                  | Διενέργεια τακτικού διαγωνισμού από 60.000 – 214.000 ευρώ   |
|     |  |                  | Διενέργεια διεθνούς διαγωνισμού άνω των 214.000 ευρώ  |
|     |  |                  | Κατάθεση προδικαστικής προσφυγής σε διεθνή ή τακτικό διαγωνισμό   |
|     |  |                  | Παρακολούθηση και έλεγχος της τήρησης των όρων των συμβάσεων και των προθεσμιών   |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | Κήρυξη αναδόχου ως έκπτωτου  |
|  |  |  | Σύνταξη σχεδίων διακηρύξεων προμηθειών και υπηρεσιών   |
|  |  |  | Υποβολή μελετών, τεχνικών περιγραφών και όρων της διακήρυξης για προμήθειες και υπηρεσίες στην Εκτελεστική Επιτροπή προς έγκριση |
|  |  |  | Έκδοση αποφάσεων προέδρου σε απευθείας αναθέσεις και πρόχειρους διαγωνισμούς   |
|  |  |  | Υποβολή πρακτικών της αρμόδιας Επιτροπής (για ανοικτούς διαγωνισμούς) στην Εκτελεστική Επιτροπή προς έγκριση                     |
|  |  |  | Ανάρτηση σχετικών εγγράφων στην ιστοσελίδα του φορέα και αποστολή προς δημοσίευση στον ημερήσιο τύπο                             |
|  |  |  | Σύνταξη εισήγησης για συγκρότηση επιτροπών διαγωνισμών και παραλαβής, αποστολή στην Εκτελεστική Επιτροπή προς έγκριση            |
|  |  |  | Σύνταξη των συμβάσεων με τους αναδόχους  |
|  |  |  | Κοινοποίηση των συμβάσεων στους αναδόχους και στις επιμέρους οργανικές μονάδες   |
|  |  |  | Παραλαβή εγγυητικών επιστολών  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|     |  |                      |  |
|-----|--|----------------------|--|
|     |  |                      | Επανάληψη διαγωνισμών/δημοπρασιών  |
|     |  |                      | Ενημέρωση του ηλεκτρονικού προγράμματος προμηθειών και δημοσίων συμβάσεων  |
|     |  |                      | Διενέργεια ηλεκτρονικών δημοπρασιών  |
|     |  |                      | Καταστροφή άχρηστων υλικών και εξοπλισμού  |
| 2.2 |  | Επίβλεψη λειτουργίας |  |
|     |  |                      | Παρακολούθηση της παραγωγής και διαχείρισης των αποβλήτων μέσω του Ηλεκτρονικού Μητρώου Αποβλήτων (ΗΜΑ)  |
|     |  |                      | Συγκέντρωση ηλεκτρονικών δεδομένων των εισερχόμενων στερεών αποβλήτων από τις αρμόδιες οργανικές μονάδες   |
|     |  |                      | Επεξεργασία και στατιστική ανάλυση των στοιχείων αυτών   |
|     |  |                      | Τήρηση απολογιστικών στοιχείων παραγωγής αποβλήτων από τους Ο.Τ.Α. Α' βαθμού και τήρηση απολογιστικών στοιχείων λειτουργίας του συνόλου των έργων και εγκαταστάσεων διαχείρισης απορριμμάτων |
|     |  |                      | Παροχή στις υπόλοιπες οργανικές μονάδες κάθε είδους στατιστικών στοιχείων σχετικά με τα εισερχόμενα απορρίμματα  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | στις εγκαταστάσεις του φορέα   |
|  |  |  | Σύναψη και παρακολούθηση των προγραμματικών συμβάσεων μεταξύ του φορέα και άλλων φορέων για την υλοποίηση έργων και προγραμμάτων |
|  |  |  | Τήρηση αρχείου των προγραμματικών συμβάσεων του φορέα  |
|  |  |  | Εφαρμογή και τήρηση των κανόνων σύγχρονης υγειονομικής ταφής των στερεών αστικών αποβλήτων                                       |
|  |  |  | Τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων που εργάζονται στους ΧΥΤΑ  |
|  |  |  | Παρακολούθηση και έλεγχος των περιβαλλοντικών όρων λειτουργίας   |
|  |  |  | Έλεγχος και τήρηση των περιβαλλοντικών όρων λειτουργίας της Μονάδας Επεξεργασίας Στραγγισμάτων και Βιοαερίου                     |
|  |  |  | Διενέργεια χημικών αναλύσεων   |
|  |  |  | Συλλογή και επεξεργασία ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων  |
|  |  |  | Συντήρηση του πρασίνου (κήπων) που βρίσκεται στα περιβαλλοντικά πάρκα  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|     |                  |   |  |
|-----|------------------|---|--|
| 2.3 |                  | Επισκευή και συντήρηση εγκαταστάσεων οχημάτων |  |
|     |                  |   | Καθιέρωση βάρδιας στο προσωπικό και σωστή χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού |
|     |                  |   | Συντήρηση και επισκευή του κινητού εξοπλισμού του φορέα                      |
|     |                  |   | Φύλαξη των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού                    |
|     |                  |   | Διαχείριση τοπικών αποθηκών  |
|     |                  |   | Διαχείριση τοπικού γραφείου κίνησης  |
|     |                  |   | Συντήρηση και επισκευή όλων των εγκαταστάσεων του φορέα                      |
|     |                  |   | Έκδοση δελτίων κίνησης για όλα τα οχήματα του φορέα                          |
|     |                  |   | Έλεγχος βλαβών και παρακολούθηση επισκευών                                   |
|     |                  |   | Έλεγχος των προμηθειών ανταλλακτικών των οχημάτων και μηχανημάτων            |
| 3   | Διαχείριση έργων |   |  |
| 3.1 |                  | Σχεδιασμός                                    |  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | Συγκέντρωση πληροφοριών και έγκαιρος εντοπισμός πιθανών πηγών άντλησης κεφαλαίων (Ευρωπαϊκά Προγράμματα, Εθνικά Προγράμματα. ΠΔΕ, αυτοχρηματοδότηση κλπ) για την χρηματοδότηση των προγραμμάτων του ΦοΔΣΑ |
|  |  |  | Ενημέρωση των Οργανικών Μονάδων για προσκλήσεις υποβολής αναπτυξιακών και ερευνητικών προτάσεων από Ευρωπαϊκούς ή Εθνικούς Πόρους   |
|  |  |  | Τήρηση βάσης δεδομένων που αφορά εγκριθείσες προτάσεις αναπτυξιακών και ερευνητικών προγραμμάτων  |
|  |  |  | Πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών για συνεργασία με άλλους φορείς για τον σχεδιασμό και υλοποίηση αναπτυξιακών και ερευνητικών προγραμμάτων   |
|  |  |  | Υποστήριξη στην υποβολή προτάσεων σε ερευνητικά προγράμματα των άλλων οργανικών μονάδων   |
|  |  |  | Εκπόνηση του Περιφερειακού Σχεδιασμού Διαχείρισης Αποβλήτων   |
|  |  |  | Καθορισμός των τεχνικών προδιαγραφών για κάθε είδος προμήθειας, υπηρεσίας και εργασίας  |
|  |  |  | Κατάρτιση ετήσιου Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών   |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|     |  |           |   |
|-----|--|-----------|---|
|     |  |           | Τήρηση αρχείου μελετών  |
| 3.2 |  | Υλοποίηση |   |
|     |  |           | Σύνταξη μελετών και εκτέλεση των τεχνικών έργων του φορέα                                       |
|     |  |           | Έκδοση αδειών για συγκρότηση φακέλου για κάθε έργο  |
|     |  |           | Σύνταξη ετήσιου Τεχνικού Προγράμματος   |
|     |  |           | Σύνταξη ετήσιου Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών   |
|     |  |           | Περιβαλλοντική αδειοδότηση για κάθε σχεδιαζόμενο έργο ή υφιστάμενο                              |
|     |  |           | Τήρηση βιβλίου καταγραφής Α.Ε.Π.Ο για όλα τα έργα   |
|     |  |           | Παρακολούθηση συμβάσεων ανάθεσης μελετών  |
|     |  |           | Καθορισμός τεχνικών προδιαγραφών των τεχνικών μελετών που περιλαμβάνονται στο τεχνικό πρόγραμμα |
|     |  |           | Σύνταξη των αποφάσεων και των συμβάσεων για ανάθεση εκπόνησης μελέτης                           |
|     |  |           | Θεώρηση μελέτης από την Διεύθυνση και κατά περίπτωση λόγω                                       |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|     |  |          |   |
|-----|--|----------|---|
|     |  |          | προϋπολογισμού από τα αρμόδια τεχνικά συμβούλια   |
|     |  |          | Τήρηση Μητρώου Μελετητών  |
|     |  |          | Παρακολούθηση και υλοποίηση του ΠΕΣΔΑ   |
| 3.3 |  | Επίβλεψη |   |
|     |  |          | Ορισμός επιβλεπόντων για έργα και μελέτες του φορέα.  |
|     |  |          | Επίβλεψη τεχνικών έργων.  |
|     |  |          | Επικαιροποίηση του ΠΕΣΔΑ μετά από αλλαγή του Εθνικού Σχεδιασμού και των οδηγιών της Ε.Ε. για την διαχείριση των στερεών αποβλήτων |
|     |  |          | Τήρηση αρχείου εκτέλεσης εργασιών και έργων συντήρησης  |
|     |  |          | Συντήρηση πρασίνου των αναπλασμένων παλαιών χωματερών του φορέα   |
|     |  |          | Εκτέλεση και επίβλεψη των τεχνικών έργων  |
|     |  |          | Επίβλεψη των συμβάσεων Δημοσίων Έργων   |
|     |  |          | Παραλαβή των έργων  |



Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |  |                      |
|--|--|--|----------------------|
|  |  |  | Τήρηση Μητρώου Έργου |
|--|--|--|----------------------|

**ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

| <b>A/A</b> | <b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ<br/>(Α ΕΠΙΠΕΔΟ)</b>         | <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ</b>   |
|------------|---|--|
| 1          | Οικονομική διαχείριση και προγραμματισμός |  |
|            |   | Εκπόνηση (σε συνεργασία με τις υπόλοιπες διευθύνσεις) του επιχειρησιακού προγράμματος.                     |
|            |   | Παροχή υποστήριξης στην ομάδα έργου για την σύνταξη του επιχειρησιακού προγράμματος                        |
|            |   | Σύνταξη της ενδιάμεσης και τελικής έκθεσης παρακολούθησης και αξιολόγησης του επιχειρησιακού προγράμματος  |
|            |   | Συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών για τον ανασχεδιασμό – τροποποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος |
|            |   | Σύνταξη σχεδίου Ετήσιου Προγράμματος Δράσης λαμβάνοντας υπόψη τις εισηγήσεις των                           |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | υπόλοιπων Διευθύνσεων και υποβολή του στην Εκτελεστική Επιτροπή προς ψήφιση             |
|  |  | Παρακολούθηση υλοποίησης του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης και αξιολόγηση του             |
|  |  | Σύνταξη αιτιολογικής έκθεσης του ετήσιου προγράμματος δράσης                            |
|  |  | Τήρηση αρχείου των πάγιων κινητών περιουσιακών στοιχείων του φορέα                      |
|  |  | Απογραφή των υλικών και του εξοπλισμού του φορέα  |
|  |  | Τήρηση αρχείου της ακίνητης περιουσίας του φορέα  |
|  |  | Τήρηση αρχείου για αγορά και πώληση ακινήτων του φορέα                                  |
|  |  | Πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών για την αξιοποίηση των ακινήτων του φορέα |
|  |  | Σύνταξη κανονισμού λειτουργίας αποθηκών   |
|  |  | Τήρηση στατιστικών στοιχείων για την κατανάλωση υλικών και προσδιορισμό ετήσιων αναγκών |
|  |  | Σύνταξη ετήσιας απογραφής των υλικών  |
|  |  | Σύνταξη πρωτοκόλλου καταστροφής άχρηστων υλικών   |
|  |  | Καταχώρηση των Δελτίων Αποστολής στη λογιστική αποθήκη                                  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | Καταχώρηση των επιτροπών παραλαβής και των προμηθευτών στη λογιστική αποθήκη  |
|  |  | Σύνταξη δελτίων εισαγωγής και εξαγωγής από τη λογιστική αποθήκη   |
|  |  | Τήρηση αποθήκης αναλωσίμων εκτυπωτών, μηχανογραφικού χαρτιού και γραφικής ύλης για τις ανάγκες όλων των οργανικών μονάδων του φορέα |
|  |  | Παρακολούθηση της διακίνησης των υλικών μέσω της λογιστικής αποθήκης  |
|  |  | Έγκριση των δαπανών   |
|  |  | Έκδοση χρηματικών ενταλμάτων για την εκκαθάριση των δαπανών   |
|  |  | Έκδοση χρηματικών ενταλμάτων για την εκκαθάριση των φορολογικών και ασφαλιστικών υποχρεώσεων του φορέα                              |
|  |  | Σύνταξη εισήγησης για ψήφιση των πιστώσεων με αναφορά στους αντίστοιχους κωδικούς του προϋπολογισμού το φορέα                       |
|  |  | Υποβολή οικονομικών καταστάσεων για έγκριση στα ελεγκτικά όργανα  |
|  |  | Τήρηση του μηχανογραφικού διπλογραφικού συστήματος  |
|  |  | Έκδοση χρηματικών ενταλμάτων προπληρωμής  |
|  |  | Συγκέντρωση όλων των δικαιολογητικών που επιφέρουν μισθολογικές αλλαγές στην  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | μισθοδοσία των υπαλλήλων του φορέα  |
|  |  | Υπολογισμός και απόδοση των αντίστοιχων ασφαλιστικών εισφορών των εργαζομένων         |
|  |  | Σύνταξη και υποβολή της οριστικής δήλωσης ΦΜΥ   |
|  |  | Έλεγχος και πληρωμή χρηματικών ενταλμάτων προμηθευτών                                 |
|  |  | Πληρωμή χρηματικών ενταλμάτων μισθοδοσίας   |
|  |  | Πληρωμές χρηματικών ενταλμάτων έργων ενταγμένων στο ΠΔΕ μέσω της Τράπεζας της Ελλάδος |
|  |  | Απόδοση κρατήσεων υπέρ τρίτων   |
|  |  | Απόδοση κρατήσεων προμηθευτών και μισθοδοσίας   |
|  |  | Έκδοση βεβαίωσης παρακράτησης φόρου   |
|  |  | Επιστροφή αχρεωστήτως εισπραχθέντων   |
|  |  | Αποστολή στοιχείων στην Ενιαία Αρχή Πληρωμών για πληρωμή των αμοιβών μέσω ΕΑΠ         |
|  |  | Βεβαίωση χρηματικών καταλόγων   |
|  |  | Έκδοση ατομικών ειδοποιήσεων  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | Έκδοση γραμματίων είσπραξης για έσοδα από εισφορές μελών, ανταποδοτικά τέλη, επιχορηγήσεις έργων |
|  |  | Τήρηση ημερήσιου αρχείου εσόδων  |
|  |  | Σύνταξη μηνιαίων ανακεφαλαιωτικών καταστάσεων  |
|  |  | Πραγματοποίηση των αναγκαίων τραπεζικών συναλλαγών   |
|  |  | Παρακολούθηση της ταμειακής ρευστότητας  |
|  |  | Προγραμματισμός πληρωμών   |
|  |  | Εκτέλεση εντολών κατασχέσεων   |
|  |  | Αναγκαστική κατάσχεση εις χείρας τρίτου  |
|  |  | Κατάρτιση και έγκριση προϋπολογισμού του φορέα   |
|  |  | Σύνταξη ολοκληρωμένου πλαισίου δράσης (ΟΠΔ)  |
|  |  | Έγκριση και ανάληψη δαπάνης  |
|  |  | Αναμορφώσεις προϋπολογισμού  |
|  |  | Εκπόνηση μελέτης της τιμολογιακής πολιτικής του φορέα  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
|   |                        | Έκδοση Απόφασης Ανάλυσης Υποχρέωσης   |
|   |                        | Καταχώρηση των αποφάσεων ανάλυσης υποχρέωσης στο βιβλίο Μητρώου Δεσμεύσεων  |
|   |                        | Κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων (Απολογιστικά – Ισολογισμός)  |
|   |                        | Παρακράτηση από τους ΚΑΠ των εισφορών των δήμων μελών του φορέα.  |
|   |                        | Έκδοση βεβαίωσης είσπραξης εισφορών , τελών κλπ   |
|   |                        | Ορισμός ορκωτών ελεγκτών λογιστών για έλεγχο οικονομικών καταστάσεων  |
| 2 | Πληροφορική υποστήριξη |   |
|   |                        | Εντοπισμός αναγκών σε ζητήματα πληροφορικής και επικοινωνιών  |
|   |                        | Σύνταξη προτάσεων στην Διοίκηση για την ανάπτυξη έργων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών  |
|   |                        | Σύνταξη υπηρεσιακών σημειωμάτων και όλων των απαραίτητων εγγράφων για την προμήθεια και εγκατάσταση εξοπλισμού και λογισμικού πληροφορικής και επικοινωνιών για τις εγκαταστάσεις του φορέα |
|   |                        | Εκπαίδευση και υποστήριξη τεχνικά των χρηστών των πληροφορικών συστημάτων που λειτουργούν στον φορέα  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | Διαχείριση της λειτουργίας του εσωτερικού τοπικού δικτύου στο κεντρικό κτίριο του φορέα και υποστήριξη της εξωτερικής επικοινωνίας του με το διαδίκτυο  |
|  |  | Διαχείριση της λειτουργίας του εσωτερικού τοπικού δικτύου των περιφερειακών εγκαταστάσεων του φορέα και υποστήριξη της εξωτερικής επικοινωνίας του με το διαδίκτυο  |
|  |  | Διαχείριση και τεχνική υποστήριξη της διασύνδεσης των εγκαταστάσεων του φορέα   |
|  |  | Υποστήριξη της λειτουργίας των ζυγιστηρίων των επιμέρους οργανικών μονάδων  |
|  |  | Υποστήριξη της λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου  |
|  |  | Πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών για την ανάπτυξη συστήματος ενδοδικτύου συμπεριλαμβανομένων και των λογαριασμών χρηστών και των διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου   |
|  |  | Πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών για την ασφαλή διασύνδεση και επικοινωνία των κεντρικών εγκατεστημένων βάσεων δεδομένων και λοιπών εφαρμογών λογισμικού με εξωτερικά δίκτυα και επιγραμμικές (online) εφαρμογές λογισμικού και πληροφοριακών συστημάτων εθνικής εμβέλειας |
|  |  | Ανάπτυξη και συντήρηση της διαδικτυακής πύλης του φορέα   |
|  |  | Πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών για τον εφοδιασμό και επικαιροποίηση της ιστοσελίδα του φορέα   |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|   |                         |   |
|---|-------------------------|---|
|   |                         | Συντήρηση του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού του φορέα που αφορά την προβολή και αναμετάδοση των συνεδριάσεων της Εκτελεστική Επιτροπής και του Δ.Σ  |
|   |                         | Πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών για τη σύνδεση του φορέα με επιλεγμένες βάσεις δεδομένων , ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες κλπ   |
|   |                         | Διαχείριση του περιεχομένου των συστημάτων και της ανάκτησης δεδομένων του εξοπλισμού τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής που λειτουργούν στον φορέα   |
|   |                         | Σχεδίαση της πολιτικής ασφάλειας των συστημάτων και πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών για την ακεραιότητα των πληροφοριακών δεδομένων   |
| 3 | Διαχείριση<br>δυναμικού | ανθρώπινου  |
|   |                         | Τήρηση του συνόλου των νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων που ισχύουν και ρυθμίζουν τις σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού με το φορέα (μισθολογικά κλιμάκια, ωράριο, άδειες ασθένειας, υπερωρίες, απολύσεις, μετατάξεις κλπ) |
|   |                         | Τήρηση του μητρώου του προσωπικού όπου καταγράφονται τα στοιχεία της ατομικής και οικογενειακής κατάστασης των εργαζομένων  |
|   |                         | Προγραμματισμό, διενέργεια και ολοκλήρωση των διαδικασιών πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού μέσω ΑΣΕΠ για την κάλυψη των αναγκών του φορέα   |
|   |                         | Απονομή σύνταξης στους υπαλλήλους του φορέα   |



Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | Έκδοση βεβαιώσεων προσωπικού (βεβαίωση εργασίας, βεβαίωση προϋπηρεσίας, βεβαίωση εργασιακής εμπειρίας κλπ.)                |
|  |  | Σύνταξη καταστάσεων των υπαλλήλων κατά κλάδο και βαθμό   |
|  |  | Εφαρμογή των πειθαρχικών αποφάσεων των συλλογικών οργάνων για τους υπαλλήλους  |
|  |  | Πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών για τις εσωτερικές μετακινήσεις των υπαλλήλων για την κάλυψη θέσεων εργασίας |
|  |  | Σύνταξη προγράμματος συνεχιζόμενης κατάρτισης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα                           |
|  |  | Παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των επιμορφώσεων  |
|  |  | Συμπλήρωση του ατομικού φακέλου των υπαλλήλων με τις βεβαιώσεις παρακολούθησης των σεμιναρίων                              |
|  |  | Συγκέντρωση στοιχείων απασχόλησης και των μεταβολών των στοιχείων των εργαζομένων  |
|  |  | Προσδιορισμός των υπαλλήλων που δικαιούνται είδη ατομικής προστασίας, γάλακτος και ιατρικών εξετάσεων                      |
|  |  | Σύνταξη και εκκαθάριση μισθολογικές καταστάσεις  |
|  |  | Υπολογισμός με τη χρήση προγράμματος μισθοδοσίας της μηνιαίας μισθοδοσίας και της  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|   |                    |   |
|---|--------------------|---|
|   |                    | έκτακτης μισθοδοσίας των υπαλλήλων του φορέα  |
|   |                    | Υπολογισμός με τη χρήση προγράμματος μισθοδοσίας των αναδρομικών επί των αποδοχών των υπαλλήλων μετά από αλλαγές της νομοθεσίας και δικαστικώς αποφάσεων      |
|   |                    | Έκδοση ετήσιων βεβαιώσεων αποδοχών των υπαλλήλων  |
|   |                    | Παρακράτηση δόσεων στεγαστικών δανείων από το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων των υπαλλήλων  |
|   |                    | Σύνταξη των καταστάσεων εισφορών για ασφαλιστικά ταμεία   |
|   |                    | Σύνταξη και αποστολή αναλυτικών περιοδικών δηλώσεων στο ΙΚΑ   |
|   |                    | Σύνταξη καταστάσεων αποζημιώσεων και εξόδων παράστασης για αιρετά μέλη του φορέα  |
| 4 | Εσωτερικός έλεγχος |   |
|   |                    | Πραγματοποίηση ελέγχου της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών του φορέα που έχουν τεθεί από το Π.Ε.Σ.Δ.Α. και το Επιχειρησιακό Σχέδιο      |
|   |                    | Πραγματοποίηση ελέγχων (οικονομικών, λειτουργικών, διοικητικών, τεχνικών) σύμφωνα με το εκάστοτε νομικό και εποπτικό πλαίσιο λειτουργίας που διέπει τον φορέα |
|   |                    | Πραγματοποίηση ελέγχου του σχεδιασμού, προγραμματισμού και της εκτέλεσης των έργων του φορέα  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | Πραγματοποίηση ελέγχου της αποδοτικότητας και της οικονομικής χρήσης των περιουσιακών στοιχείων, πόρων και μέσων του φορέα  |
|  |  | Πραγματοποίηση ελέγχου της αξιοπιστίας και ακεραιότητας των υποβαλλόμενων χρηματοοικονομικών λογιστικών, στατιστικών και λοιπών στοιχείων                             |
|  |  | Πραγματοποίηση ελέγχου της εφαρμογής του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας  |
|  |  | Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τη Διοίκηση και τους ελεγχόμενους για τη βέλτιστη αποτίμηση και διαχείριση των κινδύνων  |
|  |  | Επικοινωνία και συνεργασία σε κάθε επίπεδο με τις ελεγκτικές υπηρεσίες της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, του Ελεγκτικού Συνεδρίου και του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους |
|  |  | Εκπόνηση προτάσεων για διαδικασίες και μηχανισμούς ελέγχου για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και οικονομικότητας των υπηρεσιών           |
|  |  | Διεξαγωγή έρευνας καταγγελιών προς τη Διοίκηση  |
|  |  | Ανάπτυξη ετήσιου πλάνου εσωτερικών ελέγχων  |
|  |  | Σύνταξη εκθέσεων αποτελεσμάτων ελέγχων και διατύπωση συμπερασμάτων και προτάσεων προς τον Πρόεδρο   |
|  |  | Σύνταξη έκθεσης ανά τρίμηνο προς τον πρόεδρο για τα ευρήματα των διενεργούμενων ελέγχων   |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|   |                             |  |
|---|-----------------------------|--|
|   |                             | Εγκατάσταση και τήρηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των επιμέρους λειτουργιών του φορέα  |
|   |                             | Εγκατάσταση και τήρηση του συστήματος διασφάλισης της διαχειριστικής επάρκειας του φορέα για την υλοποίηση έργων δημόσιου χαρακτήρα με ή χωρίς τεχνικό αντικείμενο |
|   |                             | Εγκατάσταση άλλων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας με τις επιμέρους οργανικές μονάδες  |
|   |                             | Παρακολούθηση και αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τα συστήματα  |
|   |                             | Πιστοποίηση των διαδικασιών από διαπιστευμένο φορέα  |
|   |                             | Εισήγηση προτάσεων για την λήψη μέτρων προκειμένου οι διοικητικές διαδικασίες να καταστούν συμβατές με τα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης                           |
|   |                             | Εισήγηση προτάσεων για διαδικασίες και ενέργειες που διασφαλίζουν τη διαφάνεια   |
| 5 | Ενημέρωση – προβολή δράσεων |  |
|   |                             | Οργάνωση εκδηλώσεων, συνεδρίων, ημερίδων, ταξιδίων για την προώθηση των δράσεων του φορέα και την παρακολούθηση θεμάτων της δημόσιας διοίκησης                     |
|   |                             | Συλλογή δημοσιευμάτων και ειδήσεων ιδιαίτερης σημασίας για τον φορέα   |
|   |                             | Επικοινωνία με ΜΜΕ – Δελτία τύπου  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | Προβολή των έργων του φορέα και διεξαγωγή καμπάνιας ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των πολιτών για τα έργα που έχουν κοινωνικό όφελος    |
|   |  | Ενημερώσεις μαθητών στα περιβαλλοντικά πάρκα του φορέα και ευαισθητοποίηση τους σε θέματα σωστής διαχείρισης απορριμμάτων και ανακύκλωσης |
|   |  | Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των πολιτών για την κυκλική οικονομία   |
|   |  | Αποδοχή αιτημάτων σχολείων και άλλων οργανισμών για επίσκεψη στα πάρκα (ξενάγηση στους χώρους και ενημέρωση)                              |
| 6 | Παροχή υπηρεσιών εντός και εκτός φορέα |   |
|   |  | Προγραμματισμός και τήρηση του ημερήσιου προγράμματος του Προέδρου και των συναντήσεων του με υπηρεσιακούς και εξωτερικούς συνεργάτες     |
|   |  | Διεκπεραίωση της αλληλογραφίας του Προέδρου   |
|   |  | Έκδοση αποφάσεων Προέδρου και τήρηση αρχείου  |
|   |  | Σύνταξη και υπογραφή τεκμηριωμένων αιτημάτων και τήρηση αρχείου   |
|   |  | Αποστολή προσκλήσεων προς τα μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής και του Διοικητικού Συμβουλίου για πραγματοποίηση των συνεδριάσεων           |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | Εισαγωγή θεμάτων προς συζήτηση στην πρόσκληση και συλλογή όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών και αποστολή τους προς τα μέλη         |
|  |  | Αποστολή των αποφάσεων της Εκτελεστικής Επιτροπής και του Δ.Σ. στην εποπτεύουσα αρχή για έλεγχο και έγκριση                           |
|  |  | Κοινοποίηση των αποφάσεων Εκτελεστικής Επιτροπής και Δ.Σ. στις αρμόδιες υπηρεσίες   |
|  |  | Γραμματειακή υποστήριξη στον Γενικό Γραμματέα του φορέα   |
|  |  | Πρωτοκόλληση εισερχόμενης αλληλογραφίας με όποιο τρόπο και αν έχει εισαχθεί στον φορέα email, ταχυδρομείο, fax, αυτοπροσώπως κατάθεση |
|  |  | Πρωτοκόλληση εξερχόμενης αλληλογραφίας σε επικοινωνία με τις επιμέρους οργανικές μονάδες  |
|  |  | Τήρηση εμπιστευτικού πρωτοκόλλου της υπηρεσίας  |
|  |  | Διακίνηση της αλληλογραφίας ηλεκτρονικά (με τη χρήση λογισμικού ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων) στις επιμέρους διευθύνσεις          |
|  |  | Διεκπεραίωση εξερχόμενης αλληλογραφία προς τρίτους  |
|  |  | Τήρηση αρχείου όλων των εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων του φορέα   |
|  |  | Διενέργεια θεωρήσεων μετά από εξουσιοδότηση (Ακριβές αντίγραφα, γνήσιο υπογραφής)   |

*Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | Τήρηση πρακτικών των συνεδριάσεων των συλλογικών οργάνων του φορέα και μέρνιμα για την υπογραφή τους |
|  |  | Τήρηση αρχείου των αποφάσεων των συλλογικών οργάνων του φορέα  |
|  |  | Συντάσσει τις αποφάσεις που λαμβάνουν συλλογικά όργανα του φορέα.                                    |
|  |  | Αποστέλλει τις αποφάσεις των συλλογικών οργάνων στις επιμέρους οργανικές μονάδες.                    |
|  |  | Εκδίδει αντίγραφα των αποφάσεων των συλλογικών οργάνων του φορέα.                                    |
|  |  | Αναρτά τις αποφάσεις των συλλογικών οργάνων στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ και στην διαδικτυακή πύλη του φορέα.       |
|  |  | Τηρεί τα βιβλία πρακτικών από τις συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων του φορέα.                     |
|  |  | Αναρτά τις κανονιστικές αποφάσεις των συλλογικών οργάνων στους πίνακες ανακοινώσεων του φορέα.       |

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ – ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΩΝ –**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΛΙΚΟΥ**

| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΕΚΔΟΣΗ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΑΙΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΑΓΑΘΩΝ/ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b> |  |    |                                  |    |  |    |   |
|---|--|----|----------------------------------|----|--|----|---|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>  | Το πρωτογενές αίτημα είναι το αρχικό αίτημα της Π.Ο.Υ. για την έκδοση της απόφασης ανάληψης υποχρέωσης στο οποίο περιγράφεται η αναγκαιότητα της δαπάνης, η σχετική νομοθεσία και ο ενδεικτικός προϋπολογισμός. Διαβιβάζεται στον Διατάκτη (Πρόεδρος) για την τεκμηρίωση του.  |    |                                  |    |  |    |   |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>   | Έκδοση πρωτογενούς αιτήματος – Ολοκλήρωση 1 <sup>ου</sup> σταδίου διαδικασίας ανάθεσης.  |    |                                  |    |  |    |   |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>   | Παραλαβή υπηρεσιακού σημειώματος ανάγκης προμήθειας / υπηρεσίας από τις Διευθύνσεις του Συνδέσμου.   |    |                                  |    |  |    |   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>  | Έκδοση πρωτογενούς αιτήματος από την Π.Ο.Υ. και αποστολή στον διατάκτη προς τεκμηρίωση<br><br>Η<br>Άρνηση της Π.Ο.Υ. εκδόσεως πρωτογενούς αιτήματος και επιστροφή υπηρεσιακού αιτήματος στην Αρμόδια Διεύθυνση.  |    |                                  |    |  |    |   |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>   | <table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">1.</td> <td>Παραλαβή υπηρεσιακού σημειώματος</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.</td> <td>Αποστολή υπηρεσιακού σημειώματος στο τμήμα προϋπολογισμού προς έλεγχο ύπαρξης ψηφισμένου ΚΑΕ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3.</td> <td>Αποστολή ενημερωτικού email για την ύπαρξη ψηφισμένου ΚΑΕ και την ύπαρξη ποσού<br/><br/>Η<br/>Αποστολή ενημερωτικού email για μη ύπαρξη ψηφισμένου ΚΑΕ και διατύπωση ανάγκης αναμόρφωσης του</td> </tr> </table> | 1. | Παραλαβή υπηρεσιακού σημειώματος | 2. | Αποστολή υπηρεσιακού σημειώματος στο τμήμα προϋπολογισμού προς έλεγχο ύπαρξης ψηφισμένου ΚΑΕ | 3. | Αποστολή ενημερωτικού email για την ύπαρξη ψηφισμένου ΚΑΕ και την ύπαρξη ποσού<br><br>Η<br>Αποστολή ενημερωτικού email για μη ύπαρξη ψηφισμένου ΚΑΕ και διατύπωση ανάγκης αναμόρφωσης του |
| 1.  | Παραλαβή υπηρεσιακού σημειώματος   |    |                                  |    |  |    |   |
| 2.  | Αποστολή υπηρεσιακού σημειώματος στο τμήμα προϋπολογισμού προς έλεγχο ύπαρξης ψηφισμένου ΚΑΕ   |    |                                  |    |  |    |   |
| 3.  | Αποστολή ενημερωτικού email για την ύπαρξη ψηφισμένου ΚΑΕ και την ύπαρξη ποσού<br><br>Η<br>Αποστολή ενημερωτικού email για μη ύπαρξη ψηφισμένου ΚΑΕ και διατύπωση ανάγκης αναμόρφωσης του  |    |                                  |    |  |    |   |



Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |     |   |
|---------------------------------|-----|---|
|                                 |     | προϋπολογισμού  |
|                                 | 4.  | Αποστολή του υπηρεσιακού σημειώματος με τον ψηφισμένο ΚΑΕ στην Τεχνική Υπηρεσία για την σύνταξη μελέτης (Τεχνικών περιγραφών και ενδεικτικού προϋπολογισμού δαπάνης)                    |
|                                 | 5.  | Παραλαβή μελέτης από την Τεχνική Υπηρεσία και διαβίβαση της από την Π.Ο.Υ. στο τμήμα προμηθειών.  |
|                                 | 6.  | Σύνταξη πρωτογενούς αιτήματος.  |
|                                 | 7.  | Διαβίβαση του πρωτογενούς αιτήματος στην Π.Ο.Υ. για έγκριση και θεώρηση.  |
|                                 | 8.  | Αποστολή του πρωτογενούς στο πρωτόκολλο για πρωτοκόλληση.   |
|                                 | 9.  | Παραλαβή από το πρωτόκολλο του πρωτογενούς αιτήματος και ανάρτηση του στο ΚΗΜΔΗΣ  |
|                                 | 10. | Διαβίβαση του πρωτογενούς και των συνημμένων εγγράφων στο γραφείο προέδρου.   |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Υπηρεσιακό αίτημα   |
|                                 | 2.  | Μελέτη / Τεχνική Έκθεση   |
|                                 | 3.  | Πρωτογενές αίτημα   |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο  |
|                                 | 2.  | Ανάρτηση στο ΚΗΜΔΗΣ   |
|                                 | 3.  | Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ   |
| <b>Κίνδυνοι</b>                 |     | Η απουσία πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών προμηθειών όπου θα παρακολουθείται η διαδικασία από το βήμα 1 έως το βήμα 10 προκαλεί καθυστερήσεις και απώλεια κάποιων δικαιολογητικών. |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΜΕ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΑΝΑΘΕΣΗ</b> |   |
|---|---|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>                                | Ευέλικτη διαδικασία σύναψης σύμβασης για την προμήθεια υλικών και παροχής υπηρεσιών με όριο το ποσό των 20.000 πλέον Φ.Π.Α.   |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>                             | Σύναψη σύμβασης.  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>                                 | Παραλαβή υπηρεσιακού σημειώματος ανάγκης προμήθειας / υπηρεσίας από τις Διευθύνσεις του Συνδέσμου.  |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>                                  | Σύναψη σύμβασης αν το ποσό είναι άνω των 2.500 ευρώ και έως 20.000 ευρώ<br><br>Η<br>Απόφαση ανάθεσης του προέδρου στον προμηθευτή αν το ποσό είναι κάτω των 2.500 ευρώ. |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>                               | 1. Πρωτογενές και τεκμηριωμένο αίτημα   |
|   | 2. Απόφαση Ανάληψης Υποχρέωσης / Εγκεκριμένο αίτημα   |
|   | 3. Έγκριση τεχνικών προδιαγραφών και όρων   |
|   | 4. Πρόσκληση υποβολής προσφορών   |
|   | 5. Υποβολή προσφορών  |
|   | 6. Άνοιγμα των οικονομικών προσφορών μετά το πέρας της καταληκτικής ημερομηνίας   |
|   | 7. Απόφαση προέδρου για απευθείας ανάθεση (στην οικονομικότερη προσφορά)  |
|   | 8. Κοινοποίηση της απόφασης ανάθεσης στον ανάδοχο   |
|   | 9. Πρόσκληση υπογραφής σύμβασης   |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b>                         | 1. Υπηρεσιακό αίτημα  |
|   | 2. Μελέτη / Τεχνική Έκθεση  |
|   | 3. Πρωτογενές αίτημα  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
|                               | 4.  | Τεκμηριωμένο αίτημα                       |
|                               | 5.  | Απόφαση Ανάληψης Υποχρέωσης               |
|                               | 6.  | Πρόσκληση κατάθεσης οικονομικών προσφορών |
|                               | 7.  | Οικονομικές προσφορές                     |
|                               | 8.  | Απόφαση Προέδρου Ανάθεσης                 |
|                               | 9.  | Πρόσκληση υπογραφής σύμβασης              |
|                               | 10.   | Σύμβαση                                   |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b> | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο                    |
|                               | 2.  | Ανάρτηση στο ΚΗΜΔΗΣ                       |
|                               | 3.  | Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ                     |
| <b>Κίνδυνοι</b>               | Η απουσία πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών προμηθειών όπου θα παρακολουθείται η διαδικασία από το βήμα 1 έως το βήμα 21 προκαλεί καθυστερήσεις και απώλεια κάποιων δικαιολογητικών. |   |

|  |  |
|--|--|
| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ/ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ</b> |  |
| <b>ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΑΓΑΘΩΝ/ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>                                    |  |
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>   | Σχεδιασμός / προετοιμασία διαδικασίας έναρξης συνοπτικού διαγωνισμού προμήθειας αγαθών/παροχής υπηρεσιών. Η ανάθεση προμήθειας/υπηρεσίας προϋπολογισμού κάτω των 60.000 ευρώ διενεργείται με συνοπτικό διαγωνισμό. |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>  | Διαγωνιστική Διαδικασία  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>  | Καθορισμός των όρων διενέργειας και έγκριση μελέτης.   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>   | Έναρξη διαγωνιστικής διαδικασίας/ έναρξη υποβολής προσφορών.   |

*Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

|                           |     |  |
|---------------------------|-----|--|
| <b>Βήματα διαδικασίας</b> | 1.  | Ενημέρωση έκδοσης Απόφασης Ανάλυσης Υποχρέωσης   |
|                           | 2.  | Σύνταξη σχεδίου διακήρυξης   |
|                           | 3.  | Διαβίβαση σχεδίου διακήρυξης προς έγκριση και σύνταξη εισήγησης προς την Εκτελεστική Επιτροπή                      |
|                           | 4.  | Εισήγηση στην Εκτελεστική Επιτροπή για έγκριση της μελέτης και καθορισμό των όρων του διαγωνισμού                  |
|                           | 5.  | Έκδοση απόφασης Εκτελεστικής Επιτροπής και ανάρτηση της στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ   |
|                           | 6.  | Διαβίβαση απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής έγκρισης όρων στη ΔΟΥ  |
|                           | 7.  | Διαβίβαση προκήρυξης και διακήρυξης στο γραφείο ευθύνης προέδρου προς υπογραφή                                     |
|                           | 8.  | Διαβίβαση από το γραφείο ευθύνης προέδρου στο πρωτόκολλο προκήρυξης και διακήρυξης για καταχώρηση                  |
|                           | 9.  | Διαβίβαση από το πρωτόκολλο στην ΔΥΟ προκήρυξης και διακήρυξης   |
|                           | 10. | Ανάρτηση της προκήρυξης στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ και στο ΚΗΜΔΗΣ  |
|                           | 11. | Ανάρτηση της διακήρυξης στο ΚΗΜΔΗΣ   |
|                           | 12. | Σύνταξη πρακτικού ανάρτησης – Αποδεικτικό τοιχοκόλλησης της προκήρυξης   |
|                           | 13. | Διαβίβαση πρακτικού Ανάρτησης – Τοιχοκόλλησης στο πρωτόκολλο προς καταχώριση                                       |
|                           | 14. | Διαβίβαση από το πρωτόκολλο στο τμήμα προμηθειών του πρακτικού ανάρτησης - τοιχοκόλλησης                           |
|                           | 15. | Σύνταξη διαβιβαστικών αποστολής σε εφημερίδες και επιμελητήρια στη Διευθύντρια Οικονομικών Υπηρεσιών προς υπογραφή |
|                           | 16. | Πρωτοκόλληση των διαβιβαστικών αποστολής σε εφημερίδες και επιμελητήρια  |
|                           | 17. | Αποστολή προκήρυξης σε εφημερίδες προς δημοσίευση  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
|                                 | 18.   | Αποστολή προκήρυξης σε επιμελητήρια προς ενημέρωση      |
|                                 | 19.   | Ανάρτηση εγγράφων διαγωνισμού στην ιστοσελίδα του φορέα |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Απόφαση Ανάληψης Υποχρέωσης                             |
|                                 | 2.  | Εισήγηση προς την Εκτελεστική Επιτροπή                  |
|                                 | 3.  | Απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής                      |
|                                 | 4.  | Προκήρυξη   |
|                                 | 5.  | Διακήρυξη   |
|                                 | 6.  | Διαβιβαστικά προς Εφημερίες                             |
|                                 | 7.  | Διαβιβαστικά προς Επιμελητήρια                          |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο                                  |
|                                 | 2.  | Ανάρτηση στο ΚΗΜΔΗΣ                                     |
|                                 | 3.  | Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ                                   |
| <b>Κίνδυνοι</b>                 | Η απουσία πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών προμηθειών όπου θα παρακολουθείται η διαδικασία από το βήμα 1 έως το βήμα 19 προκαλεί καθυστερήσεις και απώλεια κάποιων δικαιολογητικών. |   |

| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ</b> |  |
|---|--|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>  | Η ανάθεση προμήθειας/υπηρεσίας προϋπολογισμού κάτω των 60.000 ευρώ διενεργείται με συνοπτικό διαγωνισμό. |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>                                     | Σύναψη Σύμβασης  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>   | Πρωτογενές Αίτημα  |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>  | Σύναψη σύμβασης  |

*Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

|                           |     |  |
|---------------------------|-----|--|
| <b>Βήματα διαδικασίας</b> | 1.  | Πρωτογενές αίτημα (για συμβάσεις άνω των 1.000 ευρώ)   |
|                           | 2.  | Ανάρτηση του πρωτογενούς αιτήματος στο ΚΗΜΔΗΣ  |
|                           | 3.  | Απόφαση Ανάλιψης Υποχρέωσης  |
|                           | 4.  | Ανάρτηση της Απόφασης Ανάλιψης Υποχρέωσης στο ΚΗΜΔΗΣ και στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ                                       |
|                           | 5.  | Απόφαση έγκρισης της Εκτελεστικής Επιτροπής των τεχνικών προδιαγραφών και των όρων του διαγωνισμού           |
|                           | 6.  | Έκδοση διακήρυξης  |
|                           | 7.  | Ανάρτηση διακήρυξης στο ΚΗΜΔΗΣ   |
|                           | 8.  | Ανάρτηση περίληψης διακήρυξης στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ   |
|                           | 9.  | Δημοσίευση στον τύπο   |
|                           | 10. | Συγκέντρωση προσφορών  |
|                           | 11. | Αποσφράγιση και αξιολόγηση προσφορών από την Επιτροπή διαγωνισμού  |
|                           | 12. | Έκδοση πρακτικού της επιτροπής διαγωνισμού   |
|                           | 13. | Απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής για έγκριση του πρακτικού   |
|                           | 14. | Κοινοποίηση της απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής σε όλους τους συμμετέχοντες                              |
|                           | 15. | Υποβολή ενστάσεων  |
|                           | 16. | Πρόσκληση προσωρινού αναδόχου για την προσκόμιση των δικαιολογητικών κατακύρωσης                             |
|                           | 17. | Έλεγχος των δικαιολογητικών από την Επιτροπή Διαγωνισμού   |
|                           | 18. | Έκδοση πρακτικού της επιτροπής   |
|                           | 19. | Απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής για έγκριση του πρακτικού και την κατακύρωση του διαγωνισμού στον ανάδοχο |
|                           | 20. | Κοινοποίηση της απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής και όλων των πρακτικών της επιτροπής διαγωνισμού στους   |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |     |   |
|---------------------------------|-----|---|
|                                 |     | συμμετέχοντες εκτός από τον προσωρινό ανάδοχο   |
|                                 | 21. | Υποβολή ενστάσεων – Παρέλευση προθεσμιών αναστολής της σύναψης της σύμβασης   |
|                                 | 22. | Κοινοποίηση της απόφασης κατακύρωσης στον ανάδοχο και πρόσκληση υπογραφής σύμβασης  |
|                                 | 23. | Ανάρτηση της απόφασης κατακύρωσης στο ΚΗΜΔΗΣ και στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ  |
|                                 | 24. | Υπογραφή σύμβασης με τον ανάδοχο  |
|                                 | 25. | Ανάρτηση της σύμβασης στο ΚΗΜΔΗΣ  |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Πρωτογενές Αίτημα   |
|                                 | 2.  | Απόφαση Ανάληψης Υποχρέωσης   |
|                                 | 3.  | Εισηγήσεις προς την Εκτελεστική Επιτροπή  |
|                                 | 4.  | Προκήρυξη   |
|                                 | 5.  | Διακήρυξη   |
|                                 | 6.  | Διαβιβαστικά προς Εφημερίες   |
|                                 | 7.  | Διαβιβαστικά προς Επιμελητήρια  |
|                                 | 8.  | Προσφορές   |
|                                 | 9.  | Πρακτικά Επιτροπών  |
|                                 | 10. | Δικαιολογητικά κατακύρωσης του ανάδοχου   |
|                                 | 11. | Σύμβαση   |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο  |
|                                 | 2.  | Ανάρτηση στο ΚΗΜΔΗΣ   |
|                                 | 3.  | Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ   |
| <b>Κίνδυνοι</b>                 |     | Η απουσία πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών προμηθειών όπου θα παρακολουθείται η διαδικασία από το βήμα 1 έως το βήμα 25 προκαλεί καθυστερήσεις και απώλεια κάποιων δικαιολογητικών. |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ/ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ</b> |  |
|--|--|
| <b>ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΑΓΑΘΩΝ/ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>                                  |  |
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>   | Σχεδιασμός / προετοιμασία διαδικασίας έναρξης ανοικτού διαγωνισμού προμήθειας αγαθών/παροχής υπηρεσιών. Η ανάθεση προμήθειας/υπηρεσίας προϋπολογισμού άνω των 60.000 ευρώ διενεργείται με ανοικτό διαγωνισμό.  |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>  | Διαγωνιστική Διαδικασία  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>  | Καθορισμός των όρων διενέργειας και έγκριση μελέτης.   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>   | Έναρξη διαγωνιστικής διαδικασίας/ έναρξη υποβολής προσφορών.   |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ενημέρωση έκδοσης Απόφασης Ανάληψης Υποχρέωσης</li> <li>2. Σύνταξη σχεδίου διακήρυξης</li> <li>3. Διαβίβαση σχεδίου διακήρυξης προς έγκριση και σύνταξη εισήγησης προς την Εκτελεστική Επιτροπή</li> <li>4. Εισήγηση στην Εκτελεστική Επιτροπή για έγκριση της μελέτης και καθορισμό των όρων του διαγωνισμού</li> <li>5. Έκδοση απόφασης Εκτελεστικής Επιτροπής και ανάρτηση της στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ</li> <li>6. Διαβίβαση απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής έγκρισης όρων στη ΔΟΥ</li> <li>7. Αποστολή προκήρυξης σε ΕΕΕΕ (Διεθνής Διαγωνισμός)</li> <li>8. Διαβίβαση προκήρυξης και διακήρυξης στο γραφείο ευθύνης προέδρου προς υπογραφή</li> <li>9. Διαβίβαση από το γραφείο ευθύνης προέδρου στο πρωτόκολλο προκήρυξης και διακήρυξης για καταχώρηση</li> <li>10. Διαβίβαση από το πρωτόκολλο στην ΔΥΟ προκήρυξης και διακήρυξης</li> </ol> |



Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |     |  |
|---------------------------------|-----|--|
|                                 | 11. | Ανάρτηση της προκήρυξης και διακήρυξης στο ΚΗΜΔΗΣ  |
|                                 | 12. | Σύνταξη πρακτικού ανάρτησης – Αποδεικτικό τοιχοκόλλησης της προκήρυξης   |
|                                 | 13. | Διαβίβαση πρακτικού Ανάρτησης – Τοιχοκόλλησης στο πρωτόκολλο προς καταχώριση                                       |
|                                 | 14. | Διαβίβαση από το πρωτόκολλο στο τμήμα προμηθειών του πρακτικού ανάρτησης - τοιχοκόλλησης                           |
|                                 | 15. | Σύνταξη διαβιβαστικών αποστολής σε εφημερίδες και επιμελητήρια στη Διευθύντρια Οικονομικών Υπηρεσιών προς υπογραφή |
|                                 | 16. | Πρωτοκόλληση των διαβιβαστικών αποστολής σε εφημερίδες και επιμελητήρια  |
|                                 | 17. | Αποστολή προκήρυξης σε εφημερίδες προς δημοσίευση  |
|                                 | 18. | Αποστολή προκήρυξης σε επιμελητήρια προς ενημέρωση   |
|                                 | 19. | Ανάρτηση εγγράφων διαγωνισμού στην ιστοσελίδα του φορέα  |
|                                 | 20. | Σχεδιασμός διαγωνιστικής διαδικασίας στο ΕΣΗΔΗΣ  |
|                                 | 21. | Υποβολή προσχεδίου προς έγκριση και δημοσιοποίηση διαγωνιστικής διαδικασίας  |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Απόφαση Ανάληψης Υποχρέωσης  |
|                                 | 2.  | Εισήγηση προς την Εκτελεστική Επιτροπή   |
|                                 | 3.  | Απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής   |
|                                 | 4.  | Προκήρυξη  |
|                                 | 5.  | Διακήρυξη  |
|                                 | 6.  | Διαβιβαστικά προς Εφημερίες  |
|                                 | 7.  | Διαβιβαστικά προς Επιμελητήρια   |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο   |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                 |   |                       |
|-----------------|---|-----------------------|
|                 | 2.  | Ανάρτηση στο ΚΗΜΔΗΣ   |
|                 | 3.  | Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ |
|                 | 4.  | Καταχώριση στο ΕΣΗΔΗΣ |
| <b>Κίνδυνοι</b> | Η απουσία πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών προμηθειών όπου θα παρακολουθείται η διαδικασία από το βήμα 1 έως το βήμα 21 προκαλεί καθυστερήσεις και απώλεια κάποιων δικαιολογητικών. |                       |

| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ |   |  |
|--|---|--|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>                               | Η ανάθεση προμήθειας/υπηρεσίας προϋπολογισμού άνω των 60.000 ευρώ διενεργείται με ανοικτό διαγωνισμό. |  |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>                            | Σύναψη Σύμβασης   |  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>                                | Έναρξη υποβολής προσφορών στο ΕΣΗΔΗΣ  |  |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>                                 | Σύναψη σύμβασης   |  |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>                              | 1.  | Δημοσιοποίηση διαγωνιστικής διαδικασίας – Έναρξη υποβολής προσφορών από οικονομικούς φορείς  |
|  | 2.  | Σύνταξη πρόσκλησης του προέδρου της επιτροπής αξιολόγησης για αποσφράγιση των προσφορών, πρωτοκόλληση της πρόσκλησης και αποστολή της στα μέλη της επιτροπής αξιολόγησης |
|  | 3.  | Διαβίβαση τυχόν αιτήσεων διευκρινήσεων από τους οικονομικούς φορείς στο πρωτόκολλο για πρωτοκόλληση  |
|  | 4.  | Αποστολή από το πρωτόκολλο των τυχόν αιτήσεων διευκρινήσεων στην Τεχνική Υπηρεσία  |
|  | 5.  | Αποστολή των διευκρινήσεων από την Τεχνική Υπηρεσία στο Τμήμα Προμηθειών   |
|  |   | Σύνταξη του εγγράφου διευκρινήσεων, υπογραφή του από τον πρόεδρο, πρωτοκόλληση και ανάρτηση του εγγράφου   |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |     |  |
|--|-----|--|
|  | 6.  | διευκρινήσεων στον Α/Α συστήματος ΕΣΗΔΗΣ ηλεκτρονικού διαγωνισμού  |
|  | 7.  | Ηλεκτρονική αποσφράγιση προσφορών μέσω ΕΣΗΔΗΣ  |
|  | 8.  | Έκδοση πρακτικού αξιολόγησης δικαιολογητικών και τεχνικής προσφοράς, πρωτοκόλληση του και αποστολή του στο τμήμα προμηθειών  |
|  | 9.  | Σύνταξη εισήγησης έγκρισης του πρακτικού και θεώρηση του από την ΔΟΥ   |
|  | 10. | Αποστολή της εισήγησης στην Εκτελεστική Επιτροπή για έγκριση του πρακτικού και συνέχιση διαδικασίας<br><br>Η<br><br>Σε περίπτωση άγονου διαγωνισμού σταματάει η διαδικασία με την απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής |
|  | 11. | Σύνταξη πρόσκλησης του προέδρου της επιτροπής αξιολόγησης για αποσφράγιση οικονομικών προσφορών, πρωτοκόλληση της πρόσκλησης και αποστολή της στα μέλη της επιτροπής αξιολόγησης                                     |
|  | 12. | Ηλεκτρονική αποσφράγιση των οικονομικών προσφορών μέσω ΕΣΗΔΗΣ  |
|  | 13. | Έκδοση πρακτικού αξιολόγησης οικονομικής προσφοράς, πρωτοκόλληση του και αποστολή του στο τμήμα προμηθειών   |
|  | 14. | Σύνταξη εισήγησης έγκρισης του πρακτικού και θεώρηση του από την ΔΟΥ   |
|  | 15. | Αποστολή της εισήγησης στην Εκτελεστική Επιτροπή για έγκριση του πρακτικού και ανάδειξη προσωρινών αναδόχων  |
|  | 16. | Έκδοση απόφασης Εκτελεστικής Επιτροπής και ανάρτηση της στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ  |
|  | 17. | Κοινοποίηση της απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής στους οικονομικούς φορείς  |
|  | 18. | Σύνταξη εγγράφου υποβολής δικαιολογητικών προσωρινού αναδόχου και θεώρηση από την ΔΟΥ  |
|  | 19. | Πρωτοκόλληση του εγγράφου και αποστολή στο τμήμα προμηθειών  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|  |     |  |
|--|-----|--|
|  | 20. | Ανάρτηση του εγγράφου στον Α/Α συστήματος ΕΣΗΔΗΣ Ηλεκτρονικό Διαγωνισμό  |
|  | 21. | Έκδοση πρακτικού αξιολόγησης δικαιολογητικών, πρωτοκόλληση του πρακτικού αξιολόγησης και αποστολή του στο τμήμα προμηθειών                               |
|  | 22. | Σύνταξη εισήγησης έγκρισης και θεώρηση της από την ΔΟΥ   |
|  | 23. | Εισήγηση στην Εκτελεστική Επιτροπή για έγκριση πρακτικού και κατακύρωση αναδόχων   |
|  | 24. | Έκδοση απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής και ανάρτηση της στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ   |
|  | 25. | Κοινοποίηση της απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής στους οικονομικούς φορείς  |
|  | 26. | Αποστολή του ηλεκτρονικού φακέλου του διαγωνισμού στο γραφείο αποφάσεων  |
|  | 27. | Αποστολή της απόφασης Εκτελεστικής Επιτροπής κατακύρωσης με όλο τον φάκελο του διαγωνισμού στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας – Θράκης για επικύρωση |
|  | 28. | Αποστολή του φακέλου του διαγωνισμού στο ελεγκτικό συνέδριο για προσυμβατικό έλεγχο  |
|  | 29. | Διαβίβαση έγκρισης / ακύρωσης νομιμότητας από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας - Θράκης   |
|  | 30. | Διαβίβαση πράξης ελεγκτικού συνεδρίου  |
|  | 31. | Αίτημα προς τον προσωρινό ανάδοχο αποστολής Υπεύθυνη Δήλωση οπιγενών μεταβολών   |
|  | 32. | Κοινοποίηση πράξης ελεγκτικού συνεδρίου στους οικονομικούς φορείς  |
|  | 33. | Έκδοση πρακτικού αξιολόγησης Υπεύθυνης Δήλωσης, πρωτοκόλληση του και αποστολή του στο τμήμα προμηθειών   |
|  | 34. | Πρόσκληση για υπογραφή σύμβασης  |
|  | 35. | Ανάρτηση της πρόσκλησης μέσω Α/Α Συστήματος ΕΣΗΔΗΣ Ηλεκτρονικού Διαγωνισμού  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
|                                 | 36.   | Έλεγχος εγκυρότητας της εγγυητικής επιστολής                                   |
|                                 | 37.   | Σύνταξη σύμβασης, υπογραφής της, πρωτοκόλλησης της και ανάρτηση της στο ΚΗΜΔΗΣ |
|                                 | 38.   | Γνωστοποίηση ανάθεσης στην Εκτελεστική Επιτροπή                                |
|                                 | 39.   | Ενημέρωση των αρμόδιων διευθύνσεων   |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Πρωτογενές Αίτημα  |
|                                 | 2.  | Απόφαση Ανάλιψης Υποχρέωσης  |
|                                 | 3.  | Εισηγήσεις προς την Εκτελεστική Επιτροπή                                       |
|                                 | 4.  | Προκήρυξη  |
|                                 | 5.  | Διακήρυξη  |
|                                 | 6.  | Διαβιβαστικά προς Εφημερίες  |
|                                 | 7.  | Διαβιβαστικά προς Επιμελητήρια   |
|                                 | 8.  | Προσφορές  |
|                                 | 9.  | Πρακτικά Επιτροπών   |
|                                 | 10.   | Δικαιολογητικά κατακύρωσης του ανάδοχου  |
|                                 | 11.   | Σύμβαση  |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο   |
|                                 | 2.  | Ανάρτηση στο ΚΗΜΔΗΣ  |
|                                 | 3.  | Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ  |
|                                 | 4.  | Καταχώριση στο ΕΣΗΔΗΣ  |
| <b>Κίνδυνοι</b>                 | Η απουσία πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών προμηθειών όπου θα παρακολουθείται η διαδικασία από το βήμα 1 έως το βήμα 39 προκαλεί καθυστερήσεις και απώλεια κάποιων δικαιολογητικών. |  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΧΩΡΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ (Κατεπείγοντος/Αποκλειστικότητας)</b> |  |
|---|--|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>  | Η ανάθεση προμήθειας/υπηρεσίας ή έργου με διαδικασία διεξαγωγής διαπραγμάτευσης χωρίς δημοσίευση πραγματοποιείται όταν υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις που ορίζονται στο άρθρο 26 παρ.6 και άρθρο 32 παρ.1 του Ν.4412/16 (όταν είτε μετά από ανοικτή ή κλειστή διαδικασία δεν υποβλήθηκαν προσφορές ή οι προσφορές δεν είναι κατάλληλες, είτε εάν τα έργα, τα αγαθά ή οι προμήθειες μπορεί να παρασχεθούν μόνο από συγκεκριμένο οικονομικό φορέα, είτε λόγω κατεπείγουσας ανάγκης οφειλόμενης σε απρόβλεπτα γεγονότα).   |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>   | Σύναψη Σύμβασης  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>   | Πρωτογενές Αίτημα  |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>  | Σύναψη σύμβασης  |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πρωτογενές αίτημα (για συμβάσεις άνω των 1.000 ευρώ)</li> <li>2. Ανάρτηση του πρωτογενούς αιτήματος στο ΚΗΜΔΗΣ</li> <li>3. Απόφαση Ανάλιψης Υποχρέωσης</li> <li>4. Ανάρτηση της Απόφασης Ανάλιψης Υποχρέωσης στο ΚΗΜΔΗΣ και στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ</li> <li>5. Απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής με την οποία επιλέγεται ως τρόπος ανάθεσης η διαπραγμάτευση και η αιτιολόγηση του κατεπείγον/ αποκλειστικότητας</li> <li>6. Αποστολή φακέλου για σύμφωνη γνώμη της ΕΑΑΔΗΣΥ</li> <li>7. Απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής όπου εγκρίνονται οι τεχνικές προδιαγραφές και οι όροι της διαπραγμάτευσης καθώς και η συγκρότηση τριμελούς επιτροπής διαπραγμάτευσης</li> <li>8. Αποστολή πρόσκλησης προς έναν ή περισσότερους οικονομικούς φορείς</li> <li>9. Συγκέντρωση προσφορών</li> </ol> |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |     |   |
|---------------------------------|-----|---|
|                                 | 10. | Αποσφράγιση και αξιολόγηση προσφορών από την Επιτροπή διαπραγμάτευσης                 |
|                                 | 11. | Έκδοση πρακτικού της επιτροπής διαπραγμάτευσης  |
|                                 | 12. | Απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής για έγκριση του πρακτικού και ανάθεση στον ανάδοχο |
|                                 | 13. | Παρέλευση προθεσμιών αναστολής της σύναψης της σύμβασης                               |
|                                 | 14. | Αποστολή πρόσκλησης   |
|                                 | 15. | Υποβολή και έλεγχος υπεύθυνης δήλωσης μη οψιγενών μεταβολών                           |
|                                 | 16. | Ανάρτηση απόφασης κατακύρωσης στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ και στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ                         |
|                                 | 17. | Κοινοποίηση απόφασης ανάθεσης στον ανάδοχο και πρόσκληση υπογραφής της σύμβασης       |
|                                 | 18. | Υπογραφή Σύμβασης   |
|                                 | 19. | Ανάρτηση της σύμβασης στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.   |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Πρωτογενές Αίτημα   |
|                                 | 2.  | Απόφαση Ανάλιψης Υποχρέωσης   |
|                                 | 3.  | Εισηγήσεις προς την Εκτελεστική Επιτροπή  |
|                                 | 4.  | Προκήρυξη   |
|                                 | 5.  | Διακήρυξη   |
|                                 | 6.  | Προσφορές   |
|                                 | 7.  | Πρακτικά Επιτροπών  |
|                                 | 8.  | Δικαιολογητικά κατακύρωσης του ανάδοχου   |
|                                 | 9.  | Σύμβαση   |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                 |   |                       |
|-----------------|---|-----------------------|
|                 | 2.  | Ανάρτηση στο ΚΗΜΔΗΣ   |
|                 | 3.  | Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ |
| <b>Κίνδυνοι</b> | Η απουσία πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών προμηθειών όπου θα παρακολουθείται η διαδικασία από το βήμα 1 έως το βήμα 19 προκαλεί καθυστερήσεις και απώλεια κάποιων δικαιολογητικών. |                       |

| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΧΩΡΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ (Άγονος)</b> |  |   |
|--|--|---|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>   | Η ανάθεση προμήθειας/υπηρεσίας ή έργου με διαδικασία διεξαγωγής διαπραγμάτευσης χωρίς δημοσίευση πραγματοποιείται όταν υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις που ορίζονται στο άρθρο 26 παρ.6 και άρθρο 32 παρ.1 του Ν.4412/16 (όταν είτε μετά από ανοικτή ή κλειστή διαδικασία δεν υποβλήθηκαν προσφορές ή οι προσφορές δεν είναι κατάλληλες, είτε εάν τα έργα, τα αγαθά ή οι προμήθειες μπορεί να παρασχεθούν μόνο από συγκεκριμένο οικονομικό φορέα, είτε λόγω κατεπείγουσας ανάγκης οφειλόμενης σε απρόβλεπτα γεγονότα). |   |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>  | Σύναψη Σύμβασης  |   |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>  | Κήρυξη ενός διαγωνισμού ως άγονου  |   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>   | Σύναψη σύμβασης  |   |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>  | 1.   | Γνωμοδότηση της επιτροπής διαγωνισμού και αξιολόγησης για τη ματαίωση του διαγωνισμού (άγονος) και προσφυγή στην διαπραγμάτευση   |
|  | 2.   | Απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής για την ματαίωση του διαγωνισμού ως άγονου και την προσφυγή στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης |
|  | 3.   | Ανάρτηση απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ   |
|  | 4.   | Αποστολή πρόσκλησης   |
|  | 5.   | Συγκέντρωση προσφορών   |



Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |     |  |
|---------------------------------|-----|--|
|                                 | 6.  | Αποσφράγιση και αξιολόγηση προσφορών από την Επιτροπή διαπραγμάτευσης                            |
|                                 | 7.  | Έκδοση πρακτικού της επιτροπής διαπραγμάτευσης   |
|                                 | 8.  | Απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής για έγκριση του πρακτικού                                     |
|                                 | 9.  | Κοινοποίηση της απόφασης στους συμμετέχοντες   |
|                                 | 10. | Πρόσκληση προσκόμισης δικαιολογητικών από τον προσωρινό ανάδοχο                                  |
|                                 | 11. | Έλεγχος δικαιολογητικών από την επιτροπή διαπραγμάτευσης   |
|                                 | 12. | Έγκριση πρακτικού της επιτροπής διαπραγμάτευσης και ανάθεση στον ανάδοχο                         |
|                                 | 13. | Παρέλευση προθεσμιών αναστολής της σύναψης της σύμβασης  |
|                                 | 14. | Αποστολή πρόσκλησης μέσω ΕΣΗΔΗΣ στον ανάδοχο για προσκόμιση υπεύθυνης δήλωσης οψιγενών μεταβολών |
|                                 | 15. | Έλεγχος υπεύθυνης δήλωσης από την επιτροπή   |
|                                 | 16. | Ανάρτηση απόφασης κατακύρωσης στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ και στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ                                    |
|                                 | 17. | Κοινοποίηση απόφασης ανάθεσης στον ανάδοχο και πρόσκληση υπογραφής της σύμβασης                  |
|                                 | 18. | Υπογραφή Σύμβασης  |
|                                 | 19. | Ανάρτηση της σύμβασης στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.  |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Πρωτογενές Αίτημα  |
|                                 | 2.  | Απόφαση Ανάλιψης Υποχρέωσης  |
|                                 | 3.  | Εισηγήσεις προς την Εκτελεστική Επιτροπή   |
|                                 | 4.  | Προκήρυξη  |
|                                 | 5.  | Διακήρυξη  |
|                                 | 6.  | Προσφορές  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
|                               | 7.  | Πρακτικά Επιτροπών                      |
|                               | 8.  | Δικαιολογητικά κατακύρωσης του ανάδοχου |
|                               | 9.  | Σύμβαση                                 |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b> | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο                  |
|                               | 2.  | Ανάρτηση στο ΚΗΜΔΗΣ                     |
|                               | 3.  | Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ                   |
| <b>Κίνδυνοι</b>               | Η απουσία πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών προμηθειών όπου θα παρακολουθείται η διαδικασία από το βήμα 1 έως το βήμα 19 προκαλεί καθυστερήσεις και απώλεια κάποιων δικαιολογητικών. |   |

| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>   | Καταγραφή και στατιστική αποτύπωση όλων των διαδικασιών των διαγωνισμών, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων για την πορεία του φορέα στον τομέα των διαγωνισμών και η άμεση ενημέρωση κάθε ενδιαφερόμενου για οτιδήποτε έχει σχέση με τους διαγωνισμούς (Οικονομικά στοιχεία, λίστα αναδόχων κλπ) |   |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>  | Αρχειοθέτηση και στατιστική εικόνα των διαγωνισμών  |   |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>  | Καταγραφή των εγγράφων των διαγωνισμών και των αποτελεσμάτων τους   |   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>   | Συνολική εικόνα όλων των διαγωνιστικών διαδικασιών και στατιστική απεικόνιση  |   |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>  | 1.  | Καταγραφή των εγγράφων (βημάτων) των διαγωνιστικών διαδικασιών σε αρχείο excel      |
|  | 2.  | Αριθμητική αποτύπωση των στοιχείων  |
|  | 3.  | Καταγραφή των αναδόχων των διαγωνισμών  |
|  | 4.  | Καταγραφή των εγγυητικών επιστολών και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων έκδοσης τους |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
|                          | 5.  | Στατιστική απεικόνιση των παραπάνω στοιχείων |
| Έγγραφα / Δικαιολογητικά | 1.  | Αρχείο excel                                 |
| Πληροφοριακά Συστήματα   |   |  |
| Κίνδυνοι                 | Η απουσία πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών προμηθειών όπου θα παρακολουθείται η διαδικασία από το βήμα 1 έως το αποτέλεσμα, με την εξαγωγή αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων αυτόματα |  |

| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙ ΕΚΠΟΙΗΣΗΣ ΥΛΙΚΩΝ</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>  | Διενέργεια της διαγωνιστικής διαδικασίας που αφορά την εκποίηση υλικών (Ανακυκλώσιμων κ.α.) του φορέα |   |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>   | Εκποίηση υλικών του φορέα προς τρίτους  |   |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>   | Πρόσκληση προς την επιτροπή καθορισμού τιμήματος των υλικών   |   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>  | Σύναψη σύμβασης   |   |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>   | 1.  | Σύνταξη πρόσκλησης προς τα μέλη της επιτροπής καθορισμού τιμήματος των προς εκποίηση υλικών για συνεδρίαση, υπογραφή της πρόσκλησης από την ΠΟΥ, πρωτοκόλληση της |
|   | 2.  | Κοινοποίηση της πρόσκλησης στα μέλη της επιτροπής καθορισμού τιμήματος  |
|   | 3.  | Σύνταξη πρακτικού της επιτροπής καθορισμού τιμήματος, πρωτοκόλληση του πρακτικού και αποστολή του πρακτικού στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών                  |
|   | 4.  | Σύνταξη εισήγησης προς την Εκτελεστική Επιτροπή για την έγκριση του πρακτικού, υπογραφή της εισήγησης από την ΠΟΥ και πρωτοκόλληση της                            |

*Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

|  |     |   |
|--|-----|---|
|  | 5.  | Απόφαση Εκτελεστικής Επιτροπής έγκρισης του πρακτικού   |
|  | 6.  | Σύνταξη της διακήρυξης του διαγωνισμού, υπογραφή της διακήρυξης από τον πρόεδρο, πρωτοκόλλησης της και αποστολή της διακήρυξης στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών |
|  | 7.  | Σύνταξη προκήρυξης του διαγωνισμού, υπογραφή από την ΠΟΥ και από τον πρόεδρο του φορέα  |
|  | 8.  | Πρωτοκόλληση της προκήρυξης και διαβίβασης της στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών   |
|  | 9.  | Δημοσίευση της προκήρυξης στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ   |
|  | 10. | Σύνταξη πρακτικού ανάρτησης τοιχοκόλλησης της προκήρυξης στον πίνακα ανακοινώσεων του φορέα   |
|  | 11. | Πρωτοκόλληση πρακτικού ανάρτησης και αποστολή στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών  |
|  | 12. | Σύνταξη διαβιβαστικού προς τον τύπο περί δημοσίευσης της προκήρυξης του διαγωνισμού, υπογραφή από την ΠΟΥ και πρωτοκόλληση του                                      |
|  | 13. | Διαβίβαση προκήρυξης στον τύπο προς δημοσίευση  |
|  | 14. | Ανάρτηση προκήρυξης στην ιστοσελίδα του φορέα   |
|  | 15. | Σύνταξη πρόσκλησης προς τα μέλη της επιτροπής διενέργειας και αξιολόγησης τους διαγωνισμού, υπογραφή από την ΠΟΥ  |
|  | 16. | Πρωτοκόλληση της πρόσκλησης και κοινοποίησης της στα μέλη της επιτροπής διενέργειας   |
|  | 17. | Σύνταξη πρακτικού της επιτροπής διενέργειας και πρωτοκόλληση του  |
|  | 18. | Σύνταξη εισήγησης προς την Εκτελεστική Επιτροπή για έγκριση πρακτικού   |
|  | 19. | Έκδοση απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής έγκρισης του πρακτικού της επιτροπής διενέργειας   |
|  | 20. | Ανάρτηση της απόφασης στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ   |
|  | 21. | Κοινοποίηση της απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής στους συμμετέχοντες οικονομικούς φορείς   |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |     |  |
|---------------------------------|-----|--|
|                                 | 22. | Σε περίπτωση ένστασης επαναλαμβάνονται τα βήματα από 15-21   |
|                                 | 23. | Σύνταξη ηλεκτρονικού φακέλου και διαβίβαση στο τμήμα αποφάσεων   |
|                                 | 24. | Αποστολή του ηλεκτρονικού φακέλου στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας – Θράκης για έλεγχο νομιμότητας   |
|                                 | 25. | Κοινοποίηση της απόφασης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας – Θράκης στους συμμετέχοντες οικονομικούς φορείς  |
|                                 | 26. | Σύνταξη πρόσκλησης υπογραφής σύμβασης προς τον ανάδοχο οικονομικό φορέα και υπογραφή της πρόσκλησης από την ΠΟΥ  |
|                                 | 27. | Πρωτοκόλληση της πρόσκλησης και κοινοποίηση της στον ανάδοχο οικονομικό φορέα  |
|                                 | 28. | Σύνταξη αιτήματος γνησιότητας εγγυητικής επιστολής καλής εκτέλεσης προς το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα έκδοσης της εγγυητικής επιστολής, υπογραφή και πρωτοκόλληση του αιτήματος |
|                                 | 29. | Αποστολή του αιτήματος στο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα   |
|                                 | 30. | Απάντηση από το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, πρωτοκόλληση και κοινοποίηση του στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών  |
|                                 | 31. | Υπογραφή σύμβασης με τον ανάδοχο   |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Προσκλήσεις  |
|                                 | 2.  | Πρακτικό   |
|                                 | 3.  | Εισηγήσεις   |
|                                 | 4.  | Αποφάσεις Εκτελεστικής Επιτροπής   |
|                                 | 5.  | Προκήρυξη  |
|                                 | 6.  | Διακήρυξη  |
|                                 | 7.  | Πρακτικό Ανάρτησης   |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
|                               | 8.  | Διαβιβαστικό                            |
|                               | 9.  | Αίτημα γνησιότητας εγγυητικής επιστολής |
|                               | 10.   | Σύμβαση                                 |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b> | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο                  |
|                               | 2.  | Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ                   |
|                               | 3.  | Ανάρτηση στην ιστοσελίδα του φορέα      |
| <b>Κίνδυνοι</b>               | Η απουσία πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών προμηθειών όπου θα παρακολουθείται η διαδικασία από το βήμα 1 έως το βήμα 31 προκαλεί καθυστερήσεις και απώλεια κάποιων δικαιολογητικών. |   |

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟΥ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΗ ΔΑΠΑΝΗΣ – ΕΚΔΟΣΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΕΝΤΑΛΜΑΤΟΣ</b> |  |   |
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>   | Παραλαβή και συγκέντρωση όλων των παραστατικών και ο έλεγχος τους έτσι ώστε ν προχωρήσει η εκκαθάριση της δαπάνης και τέλος η έκδοση του χρηματικού εντάλματος |   |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>  | Έκδοση χρηματικού εντάλματος   |   |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>  | Παραλαβή παραστατικού δαπάνης ή μισθολογικής κατάστασης  |   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>   | Έκδοση χρηματικών ενταλμάτων δαπάνης ή ενταλμάτων μισθοδοσίας και προώθηση στο ταμείο για πληρωμή  |   |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>  | 1.   | Παραλαβή από το τμήμα πρωτοκόλλου το πρωτότυπο τιμολόγιο το οποίο έχει πρωτοκολληθεί  |
|  | 2.   | Έλεγχος και προσδιορισμός της Απόφασης Ανάλυσης Υποχρέωσης με την οποία συνδέεται το τιμολόγιο και του σωστού κωδικού εξόδου στην οποία θα καταχωρηθεί, περίπτωση της |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |     |   |
|---------------------------------|-----|---|
|                                 |     | μισθοδοσίας το παραστατικό θεωρείται η μισθολογική κατάσταση που εκδίδεται από το τμήμα μισθοδοσίας                     |
|                                 | 3.  | Καταχώριση του τιμολογίου/ μισθολογικής κατάστασης στο λογιστικό πρόγραμμα  |
|                                 | 4.  | Έλεγχος του τιμολογίου/μισθολογικής κατάστασης και όλων των νόμιμων δικαιολογητικών που το συνοδεύουν                   |
|                                 | 5.  | Καταχώρηση του τιμολογίου στην καρτέλα προμηθευτή   |
|                                 | 6.  | Υπολογισμός των νόμιμων κρατήσεων   |
|                                 | 7.  | Έκδοση χρηματικού εντάλματος  |
|                                 | 8.  | Υπογραφή χρηματικού εντάλματος από τον συντάκτη και την Π.Ο.Υ.  |
|                                 | 9.  | Ανάρτηση των χρηματικών ενταλμάτων στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ και κατά περίπτωση στο ΚΗΜΔΗΣ  |
|                                 | 10. | Παράδοση του χρηματικού εντάλματος στο Ταμείο για πληρωμή   |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Παραστατικό (τιμολόγιο / μισθολογική κατάσταση)   |
|                                 | 2.  | Πάσης φύσεως έγγραφα που περιλαμβάνονται στον ηλεκτρονικό φάκελο της δαπάνης που έχει ξεκινήσει από το τμήμα προμηθειών |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο  |
|                                 | 2.  | Πρόγραμμα λογιστικής  |
|                                 | 3.  | Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ και ΚΗΜΔΗΣ  |
| <b>Κίνδυνοι</b>                 |     | Καθυστέρηση αποστολής δικαιολογητικών με αποτέλεσμα τη συσσώρευση ληξιπροθέσμων οφειλών                                 |

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΕΚΔΟΣΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗΣ**

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b> | Δημοσιονομική δέσμευση ποσού σε συγκεκριμένο κωδικό αριθμό εξόδου (ΚΑΕ) του εγκεκριμένου προϋπολογισμού με την δημιουργία |
|--------------------------|---|

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
|                                 | σχεδίου απόφασης ανάληψης υποχρέωσης (ΑΑΥ) μαζί με την βεβαίωση ύπαρξης σχετικής πίστωσης από την Π.Ο.Υ. μετά το τεκμηριωμένο αίτημα του διατάκτη, δίνοντας ταυτόχρονα και την πληροφόρηση για επόμενα έτη αν η δαπάνη είναι πολυετής |  |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>     | Έκδοση Απόφασης Ανάληψης Υποχρέωσης η οποία αποτελεί την έναρξη διαδικασίας για σύναψη σύμβασης, τροποποίηση σύμβασης, συμπληρωματικής σύμβασης, δικαιωμάτων προαίρεσης.  |  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>         | Παραλαβή τεκμηριωμένου αιτήματος του διατάκτη με όλα τα συνημμένα έγγραφα από την Π.Ο.Υ. του φορέα  |  |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>          | Έκδοση Απόφασης Ανάληψης Υποχρέωσης   |  |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>       | 1.  | Παραλαβή τεκμηριωμένου αιτήματος και συνημμένων εγγράφων από την Π.Ο.Υ. του φορέα                |
|                                 | 2.  | Έκδοση σχεδίου απόφασης ανάληψης υποχρέωσης (ΑΑΥ) σε δύο αντίγραφα                               |
|                                 | 3.  | Υπογραφή απόφασης ανάληψης υποχρέωσης από την Π.Ο.Υ. του φορέα και από τον διατάκτη              |
|                                 | 4.  | Ανάρτηση της απόφασης ανάληψης υποχρέωσης στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ   |
|                                 | 5.  | Ανάρτηση της απόφασης ανάληψης υποχρέωσης στο ΚΗΜΔΗΣ (όταν απαιτείται)                           |
|                                 | 6.  | Αποστολή της απόφασης ανάληψης υποχρέωσης σε αρμόδιες οργανικές μονάδες                          |
|                                 | 7.  | Αρχειοθέτηση της απόφασης ανάληψης υποχρέωσης στον ηλεκτρονικό φάκελο της Διεύθυνσης Οικονομικών |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Τεκμηριωμένο αίτημα με όλα τα συνημμένα έγγραφα  |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο   |
|                                 | 2.  | Πρόγραμμα λογιστικής   |
|                                 | 3.  | Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ και ΚΗΜΔΗΣ   |
| <b>Κίνδυνοι</b>                 | Κίνδυνος καθυστέρησης μόνο αν υπάρχει δυσλειτουργία στο πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ και στο πρόγραμμα της λογιστικής   |  |



Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΕΚΔΟΣΗ ΑΝΑΚΛΗΤΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗΣ<br>(Μερική ή Ολική) |  |
|---|--|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>  | Όταν υπάρχει μια απόφαση ανάληψης υποχρέωσης αλλά κατά την διαγωνιστική διαδικασία διαπιστωθεί ότι το ποσό δέσμευσης είναι μεγαλύτερο ενώ η σύμβαση με τον ανάδοχο (μετά από έκπτωση) είναι μικρότερο τότε γίνεται μερική ανάκληση του ποσού ενώ όταν ματαιωθεί μια διαγωνιστική διαδικασία γίνεται ολική ανάκληση του ποσού και αποδεσμεύονται τα χρήματα   |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>   | Έκδοση ανακλητικής Απόφασης Ανάληψης Υποχρέωσης (Μερική ή Ολική)   |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>   | Παραλαβή αποτελεσμάτων διαγωνιστικής διαδικασίας   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>  | Έκδοση ανακλητικής Απόφασης Ανάληψης Υποχρέωσης (Μερική ή Ολική)   |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Παραλαβή σύμβασης από το τμήμα προμηθειών ή ακύρωσης της διαγωνιστικής διαδικασίας</li> <li>2. Έκδοση σχεδίου ανακλητικής απόφασης ανάληψης υποχρέωσης (ΑΑΥ) σε δύο αντίγραφα</li> <li>3. Υπογραφή ανακλητικής απόφασης ανάληψης υποχρέωσης από την Π.Ο.Υ. του φορέα και από τον διατάκτη</li> <li>4. Ανάρτηση της ανακλητικής απόφασης ανάληψης υποχρέωσης στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ</li> <li>5. Αρχαιοθέτηση της ανακλητικής απόφασης ανάληψης υποχρέωσης στον ηλεκτρονικό φάκελο της Διεύθυνσης Οικονομικών</li> </ol> |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Σύμβαση ή έγγραφο ακύρωσης διαγωνιστικής διαδικασίας</li> </ol>  |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο</li> <li>2. Πρόγραμμα λογιστικής</li> <li>3. Ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ</li> </ol>   |
| <b>Κίνδυνοι</b>   | Κίνδυνος καθυστέρησης μόνο αν υπάρχει δυσλειτουργία στο πρόγραμμα  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|   |
|---|
| ΔΙΑΥΓΕΙΑ και στο πρόγραμμα της λογιστικής |
|---|

| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΕΚΔΟΣΗ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΛΗΞΙΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΩΝ ΚΡΙ</b> |   |
|--|---|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>   | Υποχρέωση δημιουργίας εκθέσεων και ανάρτησης οικονομικών στοιχείων του φορέα στην εφαρμογή «Σύνοψη Μητρώου Δεσμεύσεων» της ΓΓΠΣ σε μηνιαία βάση όσο αφορά τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις και σε τριμηνιαία βάση για το δείκτη ΚΡΙ  |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>  | Έκδοση εκθέσεων ληξιπροθέσμων υποχρεώσεων και δεικτών ΚΡΙ   |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>  | Είσοδος του χρήστη στην εφαρμογή «Σύνοψη Μητρώου Δεσμεύσεων» της ΓΓΠΣ   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>   | Ανάρτηση των στοιχείων ληξιπροθέσμων υποχρεώσεων του φορέα στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα  |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Είσοδος του χρήστη στην εφαρμογή «Σύνοψη Μητρώου Δεσμεύσεων» της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων (ΓΓΠΣ)</li> <li>2. Δημιουργία έκθεσης ληξιπροθέσμων υποχρεώσεων μηνός (για κάθε μήνα)</li> <li>3. Δημιουργία δείκτη ΚΡΙ τριμήνου (για κάθε τρίμηνο)</li> <li>4. Ανάρτηση και οριστικοποίηση έκθεσης ληξιπροθέσμων υποχρεώσεων και του δείκτη ΚΡΙ</li> <li>5. Υπογραφή των εκθέσεων από την Π.Ο.Υ. του φορέα</li> <li>6. Αποστολή των εκθέσεων στην Π.Ο.Υ. του Δήμου της έδρας του φορέα (Δ. Θεσσαλονίκης) και έγκριση τους μέσω της εφαρμογής «Σύνοψη Μητρώου Δεσμεύσεων» της ΓΓΠΣ</li> </ol> |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Διαβιβαστικό των εκθέσεων από την Π.Ο.Υ. του φορέα στην Π.Ο.Υ. του Δήμου Θεσσαλονίκης. Η δημιουργία των εκθέσεων γίνεται εξ ολοκλήρου ηλεκτρονικά</li> </ol>  |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο</li> </ol>   |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                 |    |   |
|-----------------|----|---|
|                 | 2. | Εφαρμογή «Σύνοψη Μητρώου Δεσμεύσεων»  |
| <b>Κίνδυνοι</b> |    | Κίνδυνος καθυστέρησης μόνο αν υπάρχει δυσλειτουργία στην εφαρμογή «Σύνοψη Μητρώου Δεσμεύσεων» |

| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΕΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΧΡΗΣΗΣ |    |   |
|---|----|---|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>                              |    | Προετοιμασία κλεισίματος χρήσης με συμφωνία τιμολογίων Παρελθόντων Οικονομικών Ετών (ΠΟΕ), ανατροπή υπολοίπων ποσών των σχετικών Αποφάσεων Ανάλιψης Υποχρέωσης (ΑΑΥ) του έτους που κλείνει, μηδενισμού του Μητρώου Δεσμεύσεων και μεταφορά των ανατρεπόμενων ποσών στην νέα χρήση με προσθήκη στις πιστώσεις του νέου έτους |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>                           |    | Μεταφορά των ανατρεπόμενων ποσών στην νέα χρήση με προσθήκη στις πιστώσεις του νέου έτους   |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>                               |    | Ανατροπές των υπολοίπων ποσών του έτους που κλείνει   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>                                |    | Προσθήκη των πιστώσεων στο νέο έτος   |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>                             | 1. | Έλεγχος υπολοίπων ποσών των Αποφάσεων Ανάλιψης Υποχρέωσης (ΑΑΥ) του απερχόμενου οικονομικού έτους   |
|   | 2. | Ανατροπή υπολοίπων ποσών των Αποφάσεων Ανάλιψης Υποχρέωσης (ΑΑΥ) με μηδενισμό του Μητρώου Δεσμεύσεων  |
|   | 3. | Μεταφορά των ανατρεπόμενων ποσών των αποφάσεων ανάληψης υποχρέωσης στην νέα χρήση με προσθήκη στις πιστώσεις του νέου έτους   |
|   | 4. | Επαναπήφιση και επαναδέσμευση όλων των Αποφάσεων Ανάλιψης Υποχρέωσης (ΑΑΥ) που έγιναν στο έτος που κλείνει στους κωδικούς αριθμούς εξόδων (ΚΑΕ) του εγκεκριμένου προϋπολογισμού του νέου έτους  |
|   | 5. | Έκδοση σχεδίου Απόφασης Ανάλιψης Υποχρέωσης για κάθε μια απόφαση ανάληψης υποχρέωσης του απερχόμενου έτους  |
|   | 6. | Υπογραφή του σχεδίου από την Π.Ο.Υ. του φορέα και τον διατάκτη  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |     |  |
|---------------------------------|-----|--|
|                                 | 7.  | Ανάρτηση της απόφασης ανάληψης υποχρέωσης στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ  |
|                                 | 8.  | Ανάρτηση της απόφασης ανάληψης υποχρέωσης στο ΚΗΜΔΗΣ (όπου απαιτείται)   |
|                                 | 9.  | Αρχειοθέτηση Αποφάσεων Ανάληψης Υποχρέωσης σε ηλεκτρονικό φάκελο της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών  |
|                                 | 10. | Αντιστοιχισμός και συμφωνία των τιμολογίων Παρελθόντων Οικονομικών Ετών με τους κωδικούς αριθμούς εξόδων του εγκεκριμένου προϋπολογισμού                                     |
|                                 | 11. | Έκδοση σχεδίου απόφασης ανάληψης υποχρέωσης για την πληρωμή των τιμολογίων παρελθόντων οικονομικών ετών (μια συγκεντρωτική απόφαση)  |
|                                 | 12. | Υπογραφή του σχεδίου από την Π.Ο.Υ. του φορέα και των διατάκτη   |
|                                 | 13. | Ανάρτηση της Απόφασης Ανάληψης Υποχρέωσης στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ  |
|                                 | 14. | Ανάρτηση της Απόφασης Ανάληψης Υποχρέωσης στο ΚΗΜΔΗΣ (όταν απαιτείται)   |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Ενημερωτικό σημείωμα της Π.Ο.Υ. του φορέα  |
|                                 | 2.  | Τεκμηριωμένο αίτημα του διατάκτη   |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | 1.  | Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο   |
|                                 | 2.  | ΔΙΑΥΓΕΙΑ   |
|                                 | 3.  | ΚΗΜΔΗΣ   |
|                                 | 4.  | Πρόγραμμα Λογιστικής   |
| <b>Κίνδυνοι</b>                 |     | Η απουσία πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών όπου θα παρακολουθείται η διαδικασία από το βήμα 1 έως το βήμα 14 προκαλεί καθυστερήσεις και απώλεια κάποιων δικαιολογητικών. |

**ΤΑΜΕΙΟ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ – ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ –**  
**ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΤΗΡΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ (ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ)</b> |  |
|--|--|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>                         | Η τήρηση των εσόδων είναι μια κάθετη διαδικασία που ξεκινά με την συλλογή των στοιχείων τιμολόγησης, την διασταύρωση τους και την επεξεργασία τους με σκοπό την ίδια την τιμολόγηση. Την καταγραφή και την πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών ως την είσπραξη τους (πληρωμή από τους Δήμους ή αναγκαστική παρακράτηση των εισφορών των Δήμων μέσω της ΔΕΗ) για τα Τακτικά Έσοδα.  |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>                      | Είσπραξη των εσόδων  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>                          | Μηνιαίες καταστάσεις τονάζ των χώρων υποδοχής απορριμμάτων   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>                           | Έκδοση γραμματίου είσπραξης  |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Παραλαβή μηνιαίων καταστάσεων τονάζ των χώρων υποδοχής απορριμμάτων</li> <li>2. Επεξεργασία των στοιχείων</li> <li>3. Έκδοση τιμολογίου</li> <li>4. Διαβίβαση διαβιβαστικού</li> <li>5. Υπογραφή διαβιβαστικού από την Π.ΟΥ. του φορέα και πρωτοκόλληση του</li> <li>6. Αποστολή τιμολογίου</li> <li>7. Έλεγχος τραπεζικού λογαριασμού και αναζήτηση της κατάθεσης του ποσού του τιμολογίου</li> <li>8. Έκδοση γραμματίου είσπραξης</li> <li>9. Αρχαιοθέτηση των στοιχείων</li> <li>10. Ενημέρωση των υπολοίπων των οφειλετών</li> </ol> |
| <b>Έγγραφα</b>                                   | /  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                               |  |                            |
|-------------------------------|--|----------------------------|
| <b>Δικαιολογητικά</b>         | 1.   | Μηνιαίες καταστάσεις τονάζ |
|                               | 2.   | Διαβιβαστικό               |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b> | 1.   | Πρόγραμμα Λογιστικής       |
| <b>Κίνδυνοι</b>               | Η απουσία κοινού πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών όπου τα στοιχεία θα καταχωρούνται από τον υπεύθυνο υπάλληλο έκδοσης των μηνιαίων καταστάσεων τονάζ σε κάθε χώρο υγειονομικής ταφής και η συμμετοχή ενδιάμεσων υπαλλήλων στην καταχώρηση τους προκαλεί λάθη λόγω αναριθμητισμού, λόγω καταχωρήσεων και τελικού υπολογισμού. |                            |

| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΤΗΡΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ (ΕΚΤΑΚΤΑ ΕΣΟΔΑ) |   |  |
|---|---|--|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>                  | Καταγραφή και καταχώρηση στο λογιστικό πρόγραμμα των χρηματοδοτήσεων για τα έργα που είναι συγχρηματοδοτούμενα από το ΕΣΠΑ ή άλλων προγραμμάτων |  |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>               | Είσπραξη των εσόδων   |  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>                   | Κατανομή από το Υπουργείο   |  |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>                    | Έκδοση γραμματίου είσπραξης   |  |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>                 | 1.  | Παραλαβή των κατανομών από το Υπουργείο (Λογαριασμοί συγχρηματοδοτούμενων έργων όπου έχουν κατατεθεί ποσό για έργα ενταγμένα σε πρόγραμμα) |
|   | 2.  | Έλεγχος των ποσών και των πηγών χρηματοδότησης   |
|   | 3.  | Βεβαίωση των ποσών και των πηγών χρηματοδότησης  |
|   | 4.  | Έκδοση γραμματίου είσπραξης  |
|   | 5.  | Αρχειοθέτηση   |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b>           | 1.  | Έγγραφο του Υπουργείου με τις κατανομές  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b> | 1. Πρόγραμμα Λογιστικής  |
| <b>Κίνδυνοι</b>               | Η κατάθεση των χρημάτων σε λογαριασμούς συγχρηματοδοτούμενων έργων φαίνεται με τον έλεγχο των συγκεκριμένων λογαριασμών το όποιο ίσως λάθος θα οφείλεται σε αναριθμητισμό κατά την έκδοση του γραμματίου είσπραξης |

| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΤΗΡΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ (ΙΔΙΩΤΕΣ)</b> |  |
|--|--|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>                   | Καταγραφή και καταχώρηση στο λογιστικό πρόγραμμα των ποσών που έχουν κατατεθεί στο λογαριασμό του φορέα από ιδιώτες (εταιρίες) που κάνουν χρήση τους χώρους υγειονομικής ταφής απορριμμάτων  |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>                | Είσπραξη των εσόδων  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>                    | Βεβαίωση απόθεσης απορριμμάτων στους υγειονομικούς χώρους ταφής  |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>                     | Έκδοση γραμματίου είσπραξης  |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Παραλαβή της βεβαίωσης απόθεσης απορριμμάτων από τον υπεύθυνο στον χώρο υγειονομικής ταφής όπου βεβαιώνει την ποσότητα καθώς και το κόστος για την εταιρία</li> <li>2. Έλεγχος για κατάθεση του ποσού στον τραπεζικό λογαριασμό του φορέα</li> <li>3. Βεβαίωση του ποσού</li> <li>4. Έκδοση γραμματίου είσπραξης</li> <li>5. Αρχαιοθέτηση</li> </ol> |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b>            | 1. Βεβαίωση απόθεσης απορριμμάτων  |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>              | 1. Πρόγραμμα Λογιστικής  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Κίνδυνοι</b>                                   | <p>Η απουσία κοινού πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών όπου τα στοιχεία θα καταχωρούνται από τον υπεύθυνο υπάλληλο έκδοσης των βεβαιώσεων απόθεσης σε κάθε χώρο υγειονομικής ταφής και η συμμετοχή ενδιάμεσων υπαλλήλων στην καταχώρηση τους προκαλεί λάθη λόγω αναριθμητισμού, λόγω καταχωρήσεων και τελικού υπολογισμού.</p> |   |
| <b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ</b> |  |   |
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>                          | <p>Η λογιστική τακτοποίηση των κρατήσεων μισθοδοσίας και προμηθευτών σε μηνιαία βάση</p>   |   |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>                       | <p>Η συμφωνία του ταμείου και η φυσική απόδοση ποσών όπου απαιτείται</p>   |   |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>                           | <p>Η πληρωμή χρηματικού εντάλματος που έχει κρατήσεις (διαφορά μεταξύ συνολικού και πληρωτέου ποσού)</p>   |   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>                            | <p>Η απόδοση των παρακρατούμενων ποσών στους αρμόδιους φορείς</p>  |   |
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>                         | 1.   | Δημιουργία δέσμευσης για το σύνολο των κρατήσεων του έτους  |
|   | 2.   | Ομαδοποίηση και είσπραξη των προς απόδοση κρατήσεων   |
|   | 3.   | Έκδοση χρηματικού εντάλματος των προς απόδοση κρατήσεων   |
|   | 4.   | Ανάρτηση των ενταλμάτων στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ   |
|   | 5.   | Υπογραφή των ενταλμάτων από τον συντάκτη και την Π.Ο.Υ. του φορέα   |
|   | 6.   | Έκδοση ταυτότητας οφειλής (όπου χρειάζεται)   |
|   | 7.   | Πληρωμή των χρηματικών ενταλμάτων στο πρόγραμμα της λογιστικής  |
|   | 8.   | Ηλεκτρονική πληρωμή ή πληρωμή με φυσική παρουσία των ποσών προς απόδοση στους αντίστοιχους φορείς   |
|   | 9.   | Όταν πρόκειται για κρατήσεις μισθοδοσίας συμφωνία μισθοδοτικών κρατήσεων με ποσό ανάληψης από την Ενιαία Αρχή Πληρωμών από τον τραπεζικό λογαριασμό του φορέα |
|   | 10.  | Αποστολή καταστάσεων ποσών μισθοδοτικών κρατήσεων σε  |



Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |     |   |
|---------------------------------|-----|---|
|                                 |     | ταμεία ασφάλισης (ΤΑΔΚΥ, ΤΑΕΔΥ, ΤΠΔΥ)   |
|                                 | 11. | Αρχειοθέτηση  |
|                                 | 12. | Τακτική παρακολούθηση των υπολοίπων της αρχικής δέσμευσης   |
|                                 | 13. | Δημιουργία νέας ή και νέων δεσμεύσεων εφόσον κριθεί αναγκαίο μετά από τροποποίηση προϋπολογισμού  |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Εκτυπώσεις προγράμματος λογιστικής  |
|                                 | 2.  | Εξτρέ τραπεζών  |
|                                 | 3.  | Διπλότυπα είσπραξης από εφορία  |
|                                 | 4.  | Ταυτότητες οφειλών από το taxisnet  |
|                                 | 5.  | Καταστάσεις μισθοδοτικών κρατήσεων  |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | 1.  | Πρόγραμμα Λογιστικής  |
| <b>Κίνδυνοι</b>                 |     | Η απουσία κοινού πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών όπου τα στοιχεία θα καταχωρούνται από τον υπεύθυνο υπάλληλο έκδοσης των κρατήσεων και η συμμετοχή ενδιάμεσων υπαλλήλων στην καταχώρηση τους προκαλεί λάθη λόγω αναριθμητισμού, λόγω καταχωρήσεων και τελικού υπολογισμού. |

| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΝΤΑΛΜΑΤΩΝ |  |
|--|--|
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>                   | Παραλαβή χρηματικών ενταλμάτων από το λογιστήριο, έλεγχος των απαραίτητων δικαιολογητικών και τέλος πληρωμή των χρηματικών ενταλμάτων στους αναδόχους ή υπαλλήλους |
| <b>Αποτέλεσμα Ενέργειας</b>                | Πληρωμή των δαπανών και της μισθοδοσίας  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>                    | Παραλαβή των χρηματικών ενταλμάτων από το λογιστήριο   |
| <b>Τέλος γεγονότος</b>                     | Πληρωμή των χρηματικών ενταλμάτων στους αναδόχους  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
| <b>Βήματα διαδικασίας</b>       | 1.  | Παραλαβή των χρηματικών ενταλμάτων προς πληρωμή από το λογιστήριο  |
|                                 | 2.  | Καταχώρηση των ενταλμάτων στο βιβλίο εισερχομένων που τηρεί η ταμειακή υπηρεσία  |
|                                 | 3.  | Έλεγχος χρηματικών ενταλμάτων  |
|                                 | 4.  | Έλεγχος δικαιολογητικών που το συνοδεύουν  |
|                                 | 5.  | Συγκέντρωση πρόσθετων δικαιολογητικών που χρειάζεται το ταμείο για να προχωρήσει στην πληρωμή  |
|                                 | 6.  | Έλεγχος δικαιούχου πληρωμής και σύνδεση με τραπεζικό λογαριασμό που έχει δηλώσει ο ανάδοχος  |
|                                 | 7.  | Έλεγχος των στοιχείων στο πρόγραμμα λογιστικής   |
|                                 | 8.  | Πληρωμή χρηματικού εντάλματος είτε μέσω της πλατφόρμας internetbanking της Τράπεζας Πειραιώς ή στην Τράπεζα της Ελλάδος ή μέσω τραπεζικής επιταγής |
| <b>Έγγραφα / Δικαιολογητικά</b> | 1.  | Χρηματικό ένταλμα με όλα τα συνημμένα δικαιολογητικά   |
|                                 | 2.  | Εξτρέ τραπεζών   |
|                                 | 3.  | Φορολογική Ενημερότητα (όπου απαιτείται)   |
|                                 | 4.  | Ασφαλιστική Ενημερότητα (όπου απαιτείται)  |
|                                 | 5.  | Υπεύθυνης δηλώσεις (όπου απαιτείται)   |
| <b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>   | 1.  | Πρόγραμμα Λογιστικής   |
|                                 | 2.  | Τραπεζική πλατφόρμα συναλλαγών της τράπεζας Πειραιώς   |
|                                 | 3.  | e-ΠΔΕ για πληρωμές συγχρηματοδοτούμενων έργων από την τράπεζα Ελλάδος  |
| <b>Κίνδυνοι</b>                 | Η απουσία κοινού πληροφοριακού συστήματος διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε διπλοπληρωμή πάγιων εντολών της ΔΕΗ. Κάποιες φορές και μη σωστός υπολογισμός κρατήσεων. |  |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο Περιφερειακός Σύνδεσμος Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων είναι η έλλειψη οργάνωσης, πρόβλημα το οποίο επηρεάζει με τη σειρά του και δημιουργεί επιμέρους προβλήματα σε πολλούς τομείς της οργανωσιακής δομής του. Οι τομείς που επηρεάζονται σε μια δημόσια υπηρεσία από την έλλειψη οργάνωσης είναι:

- Στον τομέα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων: η μη οργανωμένη προσπάθεια επιμόρφωσης του προσωπικού στα νέα εργαλεία που του παρέχει η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας δημιουργεί υπαλλήλους δύο ταχυτήτων και συνήθως ο διαχωρισμός γίνεται μεταξύ των δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων. Με αποτέλεσμα να επικρατεί η αίσθηση του μη ευέλικτου δημόσιου φορέα και του εκσυγχρονισμένου ιδιωτικού.
- Στον διοικητικό τομέα: η μη καταγραφή των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου καθώς επίσης και η μη καταγραφή των βημάτων που θα πρέπει να ακολουθήσει ο υπάλληλος για να πραγματοποιήσει μια διαδικασία δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον «θολό» με μη σαφώς διατυπωμένα τα όρια της ευθύνης και των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας στο δημόσιο, δημιουργεί στον υπάλληλο αισθήματα αρνητικά απέναντι στην εργασία που έχει να κάνει και μείωση του ενδιαφέροντος γι αυτήν.
- Στον οικονομικό τομέα: τα προβλήματα στους παραπάνω τομείς με τη σειρά τους δημιουργούν μεγαλύτερο πρόβλημα στον οικονομικό τομέα δημιουργώντας οικονομική κακοδιαχείριση. Η μη χρήση των εργαλείων της τεχνολογίας και η μη σωστή τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση στοιχίζει στο δημόσιο υπέρογκα ποσά.
- Στον κοινωνικό τομέα: όλα αυτά που προαναφέρθηκαν οδηγούν σε μια εικόνα του δημοσίου απαρχαιωμένη, απρόσωπη, μη φιλική προς τον πολίτη καθώς

του δυσκολεύει την καθημερινότητα και τις περισσότερες φορές τον επιβαρύνει οικονομικά μέσω των φόρων που του επιβάλλει.

- Στον τομέα της επικοινωνίας: το φαινόμενο της ύπαρξης για το ίδιο θέμα πολλών διαφορετικών διαδικασιών που εφαρμόζει η κάθε υπηρεσία ξεχωριστά. Υπάρχει η έντονη ανάγκη χρησιμοποίησης της ίδιας «γλώσσας» επικοινωνίας μεταξύ του συνόλου των δημοσίων υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα για τον Περιφερειακό Σύνδεσμο Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων, ο οποίος απεικονίζει τον τρόπο λειτουργίας της κάθε δημόσιας υπηρεσίας, η συλλογή και επεξεργασία των προτύπων καταγραφής διαδικασιών ανέδειξε τα παρακάτω προβλήματα:

- Μη καταγραφή όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία του φορέα.
- Μη οριοθέτηση των υποχρεώσεων προς ενέργεια της κάθε διεύθυνσης και του κάθε τμήματος με αποτέλεσμα να υπάρχουν διαδικασίες που δεν είναι διευκρινισμένο ποιος είναι υπεύθυνος να τις εκτελέσει.
- Μη ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων, πέρα αυτών που χρησιμοποιούνται σε όλο το δημόσιο τομέα και έχουν να κάνουν με τον τρόπο που γίνονται οι διαγωνισμοί για προμήθειες και υπηρεσίες.

Σίγουρα η παρούσα εργασία δεν μπορεί να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο και τελικό εργαλείο στα χέρια του Περιφερειακού Συνδέσμου Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας, καθώς οι αρμοδιότητες ανά διεύθυνση και ανά τμήμα ορίζονται και τροποποιούνται κάθε φορά που θα υπάρχει τροποποίηση του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας. Σε αυτό που ευελπιστούμε να συμβεί είναι η αποδοχή του πόσο σημαντική είναι η καταγραφή των διαδικασιών, η απαραίτητη χρήση πληροφοριακών συστημάτων καθώς και η ανάγκη επικαιροποίησης αυτών των

## *Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

διαδικασιών κάθε φορά που πραγματοποιούνται αλλαγές είτε λόγω νομοθεσίας είτε λόγω αλλαγής του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας.

Το πραγματικό αποτέλεσμα μετά από την παρούσα εργασία, όπου με λεπτομέρεια αποτυπώθηκε μεγάλο μέρος των διαδικασιών της οικονομικής υπηρεσίας, ήταν η αναγνώριση της ανάγκης επέκτασης αυτής της τακτικής σε όλο το φορέα, ορίζοντας συντονιστή γι αυτή την εργασία και η δημιουργία ομάδας εργασίας που θα απαρτίζεται από έναν υπάλληλο από κάθε τμήμα που θα έχει ως στόχο την ολική καταγραφή όλων διαδικασιών στο σύνολο του φορέα και μελλοντικά την δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος ειδικά για τις ανάγκες του.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνόγλωσση**

Μπενέτου, Ξ. (2009). Διδακτορική διατριβή: Μεθοδολογία Ανίχνευσης Απάτης μέσω διαχείρισης πληροφοριών βασισμένη σε μοντέλο οντολογίας, Πανεπιστήμιο Πατρών-Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο: Διατμηματικό πρόγραμμα σπουδών στη Βιοιατρική τεχνολογία

Μπουραντάς, Δ. Κ. και Παπαλεξανδρή, Ν. Α. (2003). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Ταραμπάνης, Κ. (2015). Οργανωσιακές Διαδικασίες, Σημειώσεις του μαθήματος «Πληροφοριακό Συστήματα και Δημόσια Διοίκηση», Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση», Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

### **Νομοθεσία**

#### **Νόμοι**

Νόμος 3463/2006 (ΦΕΚ Α' 114/08-06-2006)

Νόμος 3536/2007 (ΦΕΚ Α' 42/23-02-2007)

Νόμος 3613/2007 (ΦΕΚ Α' 263/23-11-2007)

Νόμος 3688/2008 (ΦΕΚ Α' 163/05-08-2008)

Νόμος 3801/2009 (ΦΕΚ Α' 163/04-09-2009)

Νόμος 3852/2010 (ΦΕΚ Α' 87/07-06-2010)

Νόμος 3854/2010 (ΦΕΚ Α' 94/23-06-2010)

Νόμος 3979/2011 (ΦΕΚ Α' 138/16-06-2011)

*Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων*

Νόμος 4042/2012 (ΦΕΚ Α' 24/13-02-2012))

Νόμος 4071/2012 (ΦΕΚ Α' 85/11-04-2012)

Νόμος 4147/2013 (ΦΕΚ Α' 98/26-04-2013)

Νόμος 4164/2013 (ΦΕΚ Α' 156/09-07-2013)

Νόμος 4257/2014 (ΦΕΚ Α' 14/14-04-2014)

Νόμος 4258/2014 (ΦΕΚ Α' 94/14-04-2014)

Νόμος 4316/2014 (ΦΕΚ Α' 270/24-12-2014)

Νόμος 4315/2014 (ΦΕΚ Α' 269/24-12-2014)

Νόμος 4389/2016 (ΦΕΚ Α' 94/27-05-2016)

Νόμος 4393/2016 (ΦΕΚ Α' 106/06-06-2016)

Νόμος 4410/2016 (ΦΕΚ Α' 141/03-08-2016)

Νόμος 4412/2016 (ΦΕΚ Α' 147/08-08-2016)

Νόμος 4413/2016 (ΦΕΚ Α' 148/08-08-2016)

Νόμος 4431/2016 (ΦΕΚ Α' 207/04-11-2016)

Νόμος 4445/2016 (ΦΕΚ Α' 236/19-12-2016)

Νόμος 4447/2016 (ΦΕΚ Α' 241/23-12-2016)

Νόμος 4479/2017 (ΦΕΚ Α' 94/29-06-2017)

Νόμος 4508/2017 (ΦΕΚ Α' 200/22-12-2017)

Νόμος 4555/2018 (ΦΕΚ Α' 133/19-07-2018)

Νόμος 4599/2019 (ΦΕΚ Α' 40/04-03-2019)

Νόμος 4609/2019 (ΦΕΚ Α' 67/03-05-2019)

### **Αποφύσεις**

Αριθμ. 15629 (ΦΕΚ Β' 707/20-03-2014)

### **Ιστοσελίδες**

[www.fodsakm.gr](http://www.fodsakm.gr)

### **Ξενόγλωσση**

Ali Ahmady, G., Mehrpour, M., Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230, 455 – 462

Bandara, W., G. G. Gable, and M. Rosemann (2005) "Factors and Measures of Business Process Modelling: Model Building Through a Multiple Case Study", European Journal of Information Systems (14)4, pp. 347-360

Bititci, U.S., Muir D, (1997). "Business Process Definition: A Bottom-Up Approach", International Journal of Operations and Production Management, Vol.17 Nos. 4, MCB University Press, ISSN 0144-3577, pp. 365-374

Bower, J. L., Christensen, C. M. (1995). "Disruptive Technologies: Catching the Wave" Harvard Business Review, January–February 1995

Childe S, Maull R, Bennet J, Weaver A, Smart A, 1995, EPSRC Research Report on Standard Business Processes, Working paper No. WP/GR/J95010/6 ver 3.0.



Daft, R. 1998. Theory and design of organization. Translated by Parsian and Arabi. Tehran. Cultural research office.

Davenport T H, 1993, Process Innovation, Harvard Business School Press, 1993.

Davenport, T.: Process Innovation, Boston, Mass., 1993.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (1994). Handbook of qualitative research. Sage Publications.

Gibson G, Timlin A, Curran S, Wattis J. The scope for qualitative methods in research and clinical trials in dementia. Age Ageing. 2004;33:422–6.

Hammer, M. ; Champy, J.: Reengineering the Cooperation. A Manifesto for Business Revolution. New York, 1993.

Harvey D, 1994, Re-Engineering: The Critical Success Factors, Business Intelligence.

ISWA. (2016). A Roadmap for Closing Waste Dumpsites: The World's Most Polluted Places. International Solid Waste Association. [https://www.iswa.org/fileadmin/galleries/About%20ISWA/ISWA\\_Roadmap\\_Report.pdf](https://www.iswa.org/fileadmin/galleries/About%20ISWA/ISWA_Roadmap_Report.pdf).

Kaniski, I., Vincek, I. (2018). Business Processes as Business Systems, Tehnički Glasnik 12, 1(2018), 55-61.

Leonardi, P.M. "When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies," MIS Quarterly (35:1) 2011, pp 147-167.

Markus, M.L., and Silver, M.S. "A Foundation for the Study of IT Effects: A New Look at DeSanctis and Poole's Concepts of Structural Features and Spirit," Journal of the Association for Information Systems (9:10) 2008, pp 609-632.

Monavarian, A; Asgari, N; Ashena, M. Structural and content dimensions of knowledge-based organizations. The first national conference of k knowledge management. Bahman 2007.

Partridge M and Perren L, 1993, Achieving Competitive Advantage, Management Accounting, Volume 71, Issue 10, November 1993, pp 497-508

Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. Perspectives in clinical research, 4(3), 192.

Porter M E, 1985, Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press.

Rabbinz, S. 2012. The basics of organizational management. Translated by Parsian and Arabi. Tehran. Cultural research office.

Recker, J., Indulska, M., Rosemann, M., Green, P. (2009). Business Process Modeling- A Comparative Analysis, Journal of the Association for Information Systems Vol. 10 Issue 4 pp. 333-363.

Rosemann, M. (2006) "Potential Pitfalls of Process Modeling: Part A", Business Process Management Journal (12)2, pp. 249-254

Scheer, A.-W. (2000) ARIS - Business Process Modeling, 3rd edition, Berlin, Germany: Springer

U.S. EPA. (2018). Coalition Partners Assist Naucalpan, Mexico in Analyzing Waste Stream. Results to Inform Development of New Biogas Project. United States Environmental Protection Agency Climate & Clean Air Coalition. <https://ccacoalition.org/en/news/coalition-partners-assist-naucalpan-mexico-analyzing-waste-stream>.

vomBrocke, J., Roswemann, M. (2014), Business Process Management, in: Wiley Encyclopedia of Management, Volume 7.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Πρότυπο εγγραφής διαδικασίας

|                            |  |  |
|----------------------------|--|--|
| <b>Τίτλος Διαδικασίας</b>  | Ο τίτλος πρέπει να είναι συγκεκριμένος και να περιγράφει ακριβώς τι κάνει αυτή η διαδικασία, δηλαδή τι συμβαίνει μεταξύ των εκδηλώσεων έναρξης και λήξης.  |  |
| <b>Κωδικός Διαδικασίας</b> | Συμπληρώστε τον κωδικό διαδικασίας, εάν υπάρχει.   |  |
| <b>Κάτοχος Διαδικασίας</b> | <p>Συμπληρώστε το όνομα και το επώνυμο του κατόχου της διαδικασίας. Ο κάτοχος της διαδικασίας είναι αυτός που:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι υπεύθυνο για τη διαδικασία.</li> <li>• Γνωρίζει ολόκληρη τη διαδικασία και παρακολουθεί το αποτέλεσμα.</li> <li>• Ενδιαφέρεται για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της διαδικασίας σύμφωνα με συγκεκριμένα KPI&gt;</li> </ul> | Συμπληρώστε τον ρόλο του κατόχου της διαδικασίας             |
|                            | Συμπληρώστε τη διεύθυνση email του κατόχου της διαδικασίας   | Συμπληρώστε τον αριθμό τηλεφώνου του κατόχου της διαδικασίας |
| <b>Σύντομη περιγραφή</b>   | Συμπληρώστε μια σύντομη περιγραφή της διαδικασίας, δηλαδή μια σύνοψη των βημάτων που περιγράφονται παρακάτω. Μπορείτε επίσης να συμπεριλάβετε πληροφορίες σχετικά με το εύρος και τους στόχους της διαδικασίας, αλλά μόνο προαιρετικά και εκτός από την πραγματική περιγραφή.  |  |
| <b>Αποτέλεσμα</b>          | Συμπληρώστε το αποτέλεσμα της διαδικασίας, δηλαδή το πραγματικό αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί όταν η διαδικασία έχει τελειώσει.   |  |
| <b>Έναρξη γεγονότος</b>    | Συμπληρώστε τα γεγονότα έναρξης της διαδικασίας, δηλ. Τη σκανδάλη για την έναρξη της διαδικασίας.  |  |

Καταγραφή διαδικασιών σε Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Τέλος γεγονότος</b>                        | Συμπληρώστε το τελικό συμβάν της διαδικασίας, δηλαδή τους εναλλακτικούς τρόπους τερματισμού της διαδικασίας. Προσθέστε κάθε συμβάν ως ξεχωριστή κουκκίδα.  |   |
| <b>No.</b>                                    | <b>Περιγραφή βημάτων</b>   | <b>Υπάλληλος</b>                                |
| 1   | <p>Συμπληρώστε τη ΔΡΑΣΗ που εκτελείται από τον σχετικό υπάλληλο. Σημειώστε τα εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η δράση πρέπει να περιγράφεται ιδανικά με ένα ρήμα και ένα αντικείμενο, π.χ. "Φόρμα υποβολής"</li> <li>• Εάν υπάρχουν πολλά αποτελέσματα της δράσης, θα πρέπει να περιγράψετε κάθε ένα από αυτά τα αποτελέσματα και να αναφέρετε τι θα συμβεί στη συνέχεια σε κάθε ένα, π.χ. η διαδικασία τελειώνει εδώ ή η διαδικασία συνεχίζεται στο βήμα αρ.Χ</li> </ul> | Συμπληρώστε το ρόλο και το τμήμα του υπαλλήλου. |
| 2   | ...  | ...   |
| 3   | ...  | ...   |
| 4   | ...  | ...   |
| ...   | προσθέστε βήματα όπως απαιτείται   |   |
| <b>Έγγραφα</b>                                | Συμπληρώστε τα έγγραφα που εμπλέκονται στη διαδικασία και ανατρέξτε στα σχετικά βήματα   |   |
| <b>Χρησιμοποιημένα πληροφοριακά συστήματα</b> | Συμπληρώστε τα συστήματα πληροφοριών που εμπλέκονται στη διαδικασία, εξηγώντας πώς εμπλέκονται και σε ποια βήματα, π.χ. οι πληροφορίες καταχωρούνται στο ERP (βήμα X)  |   |
| <b>KPIs</b>                                   | Συμπληρώστε βασικούς δείκτες απόδοσης για αυτήν τη διαδικασία  |   |
| <b>Κίνδυνοι</b>                               | Συμπληρώστε τους κινδύνους που σχετίζονται με αυτήν τη διαδικασία  |   |