



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διαχείριση έργου του Νομικού Αρχείου Δήμου Αθηνών (ψηφιοποίηση, τεκμηρίωση, διαχείριση, αρχειοθέτηση & ανάδειξη)

Βελντές Θεοδ. Παναγιώτης

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2016

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διαχείριση έργου του Νομικού
Αρχείου Δήμου Αθηνών
(ψηφιοποίηση, τεκμηρίωση, διαχείριση,
αρχειοθέτηση & ανάδειξη)

Βελντές Θεοδ. Παναγιώτης (ΜΔΟ-1303)

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την εφαρμογή των αρχών και των εργαλείων της Διαχείρισης Έργων στη Δημόσια Διοίκηση. Αφού παρουσιάσουμε την αναγκαιότητα τόσο της ευρύτερης επιστήμης της Διαχείρισης Έργων, όσο και της ανάγκης εφαρμογής της σε έργα δημοσίου συμφέροντος, θα περάσουμε σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση της Διαχείρισης Έργων, με έμφαση στα εργαλεία και τις έννοιες εκείνες που βρίσκουν εφαρμογή στη Δημόσια Διοίκηση. Έπειτα, θα περάσουμε στην συνοπτική παρουσίαση ορισμένων μελετών περιπτώσεων χρήσης της Διοίκησης Έργων σε έργα δημοσίου συμφέροντος, πριν περάσουμε στο κυρίως θέμα μας, την παρουσίαση του έργου ψηφιοποίησης του νομικού αρχείου του Δήμου Αθηναίων, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ως παράδειγμα για να παρουσιάσουμε ορισμένα βασικά στάδια της Διοίκησης Έργων. Τέλος παραθέτουμε τα βασικά συμπεράσματά μας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα πάνω στο θέμα μας.

Λέξεις Κλειδιά: Διαχείριση Έργων, Δημόσια Διοίκηση, Διαχείριση Κινδύνων, ψηφιοποίηση

ABSTRACT

This paper discusses the application of the principles and tools of Project Management in Public Administration. After presenting the necessity of both the broader science of project management and the need to implement it in public interest projects, we will move to a literature review of Project Management, with emphasis on the tools and concepts that they find application in Public Administration. Then we move on to a brief presentation of certain Project Management case studies in public interest projects before moving on to our main subject, the presentation of the project to digitize the Legal Files of the Municipality of Athens, which will serve as an example of basic Project Management steps. Finally, we present our key conclusions and recommendations for further research on our subject.

Keywords: Project Management, Public Administration, Risk Management, digitization

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1 ^ο – Η ανάγκη για πληροφορία σήμερα	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Οι σύγχρονες ανάγκες πληροφόρησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	2
1.3 Ρυθμιστικοί κανόνες και κανονιστικά πλαίσια	5
1.4 Αναγκαιότητα έργων διαχείρισης πληροφορίας – Η περίπτωση της Νομικής Διεύθυνσης Δήμου Αθηναίων.....	8
1.5 Η Διαχείριση Έργων στο σύγχρονο κόσμο	11
1.6 Η αξία του καταρτισμένου Project Manager	12
1.7 Συμπεράσματα	13
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	14
Κεφάλαιο 2 ^ο - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	16
2.1 Εισαγωγή	16
2.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Διαχείρισης Έργων	17
2.2.1 Βασική ορολογία	17
2.2.2 Βασική οργάνωση της Διαχείρισης Έργων	19
2.2.3 Μεθοδολογίες και Πρότυπα.....	23
2.2.4 Εργαλειοθήκη του Project Manager.....	33
2.2.5 Λόγοι – προβλήματα που αποτυγχάνουν τα Project Management	36
2.3 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Ψηφιοποίησης	38
2.3.1 Ορισμός ψηφιοποίησης	38
2.3.2 Οφέλη ψηφιοποίησης.....	40
2.3.3 Σχέση της ψηφιοποίησης με τη διαχείριση έργων	44
2.3.4 Βασικές μεθοδολογίες	44
2.3.5 Εργαλεία προσθήκης αξίας.....	45
2.3.6 Πλεονεκτήματα ψηφιοποίησης.....	47
2.4 Συμπεράσματα	49
Κεφάλαιο 3 ^ο – Μελέτες Περιπτώσεων.....	52
3.1 Εισαγωγή	52
3.2 Διεθνή παραδείγματα εφαρμογής της ΔΕ στην ΔΔ.....	54
3.3 Διαχείριση του έργου κατασκευής του Μουσείου Guggenheim στο Bilbao	60
3.4 Διαχείριση Ρίσκου στα έργα της Νορβηγικής Οδοποιίας.....	64
3.5 Έργα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Πακιστάν	68

3.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	71
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	72
Κεφάλαιο 4^ο – Παρουσίαση του Έργου.....	73
4.1 Συντελεστές του Έργου.....	73
4.2 Αντικείμενο του έργου	74
4.3 Προϋποθέσεις και προδιαγραφές	75
4.6 Σκοπός του έργου.....	80
4.7 Ανάλυση Ρίσκου – Πιθανά ζητήματα	81
4.8 Προτεινόμενος προγραμματισμός έργου.....	83
4.9 Συμπεράσματα	85
Κεφάλαιο 5^ο – Επίλογος	86
5.1 Συμπεράσματα	86
5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	92
Παράρτημα Α. Διακήρυξη Πρόχειρου Μειοδοτικού Διαγωνισμού	92
Παράρτημα Β. Διευκρινίσεις για την Διακήρυξη Πρόχειρου Μειοδοτικού Διαγωνισμού.....	121

Κεφάλαιο 1^ο – Η ανάγκη για πληροφορία σήμερα

1.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία θα παρουσιάσουμε τη δημιουργία και εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Έργου για την ψηφιοποίηση του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών. Πρώτο μας βήμα είναι να εξηγήσουμε γιατί πρέπει να κινηθούμε σε αυτήν την κατεύθυνση. Πρώτον, να εξηγήσουμε γιατί χρειαζόμαστε να γίνει το έργο αυτό, τι ανάγκες εξυπηρετεί και, δεύτερον, να αιτιολογήσουμε τη χρήση της ευρύτερης επιστημονικής θεωρίας της Διαχείρισης Έργων.

Στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε, με αυτή τη σειρά που προαναφέρθηκε, στους λόγους που θα κινηθούμε κατά αυτόν τον τρόπο, παρουσιάζοντας γενικότερα τις ανάγκες μιας σύγχρονης τοπικής αυτοδιοίκησης και ειδικότερα σε ότι αφορά το συγκεκριμένο έργο και, στη συνέχεια, παρουσιάζοντας κάποια στοιχεία αναφορικά με τη σημασία της Διαχείρισης Έργων στη σύγχρονη εποχή.

1.2 Οι σύγχρονες ανάγκες πληροφόρησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Στην σύγχρονη εποχή της πληροφορίας, όπου οι οικονομίες κλίμακας ως φιλοσοφία διαχείρισης έχουν περάσει και στο στάδιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι λογικό οι ανάγκες σε δομές μηχανοργάνωσης να έχουν αυξηθεί δραματικά.

Οι ανάγκες αυτές δεν αφορούν μόνο τον πυρήνα της ουσίας μιας Δημοτικής Αρχής, ως βασικότερη μονάδα, πλέον, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που αποτελούν οι Δημότες και οι πληροφορίες που τους αφορούν, μα και κάθε είδους πληροφορία που αφορά την περιουσία και την οικονομική κατάσταση του Δήμου, πληροφοριακό υλικό προς αρχειοθέτηση, διατήρηση, χρήση, αλλά και διάθεση στο κοινό, καθώς και δεδομένα και πληροφορίες που αφορούν την δράση και τις δραστηριότητες του Δήμου και των οργανισμών που υπάγονται σε αυτόν.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε πρωτίστως με τους Δήμους και τις δικές τους ανάγκες, καθώς οι πάλαι ποτέ Νομαρχίες έχουν μετατραπεί σε υποδιαίρεση επιπέδου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ως Αντιπεριφέρειες των αντιστοίχων Περιφερειών, με τις Περιφέρειες να αποτελούν ξεχωριστό ζήτημα που θα έπρεπε να τύχει εξειδικευμένης ενασχόλησης.

Επιστρέφοντας στην ανάλυσή μας περί των αναγκών των Δήμων, θα πρέπει πρώτα να αποσαφηνίσουμε την σημερινή τους δομή. Οι Δήμοι σήμερα στην Ελλάδα ορίζονται βάσει του Νόμου 3852/2010, γνωστού ως Πρόγραμμα «Καλλικράτης»¹, το οποίο αποτελεί συνέχεια του Νόμου 2539/1997, γνωστού ως Σχέδιο «Καποδίστριας»².

Οι Δήμοι της χώρας συνίστανται σε ενώσεις πρότερων Δημοτικών Ενοτήτων («Καποδιστριακών» Δήμων) οι οποίοι με τη σειρά τους προήρθαν από την ένωση Δήμων και Κοινοτήτων. Όπως είναι αντιληπτό, ένας Δήμος πλέον περιλαμβάνει πολλαπλές παλαιότερες μικρές τοπικές δομές (χωριά, κωμοπόλεις, πόλεις κλπ.), άρα δημιουργείται ζήτημα ανάγκης ενοποίησης

¹ http://www.eetaa.gr:8080/kallikratis/nomosxedio/Fek_html/index.html

² http://www.eetaa.gr:8080/metaboles/fek/1997/fek_244a_1997.pdf

όλων των επιμέρους βάσεων δεδομένων, όπως και ψηφιοποίηση
υπαρχόντων αρχείων σε φυσική μορφή.

Πέρα από το ζήτημα της συγκέντρωσης στους Δήμους μεγαλύτερου πλήθους
Δημοτών από το παρελθόν και των αναγκών της σύγχρονης ψηφιακής
εποχής, οι Δήμοι έχουν επωμιστεί επιπροσθέτως με νέες υπηρεσίες και
υποχρεώσεις, από βρεφονηπιακούς σταθμούς και κοινωνικές δομές, μέχρι
δομές διαχείρισης Ευρωπαϊκών κονδυλίων (διαχειριστικές αρχές).

Από τα παραπάνω βλέπουμε πως πλέον ένας Ελληνικός Δήμος έχει να
διαχειριστεί πολλαπλές πηγές πληροφόρησης, οι οποίες μόνο μέσω
ψηφιοποίησης των δεδομένων τους μπορούν να τύχουν αποτελεσματικής και
διαφανούς διαχείρισης.

Επιπροσθέτως, στη σημερινή εποχή υπάρχουν και δύο ακόμα σημαντικές
παράμετροι που έχουν να κάνουν με την διαχείριση της πληροφορίας σε έναν
σύγχρονο Δήμο. Από τη μία έχουμε το ζήτημα της διαφάνειας (όπως
αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο). Όλοι οι πολίτες ενός Δήμου θα
πρέπει να έχουν εύκολη και καθολική πρόσβαση στην πληροφορία της
λειτουργίας ενός Δήμου, ειδικά σε ότι αφορά ζητήματα διαχείρισης Δημοσίου
χρήματος. Όλο και περισσότεροι πολίτες ανά τον κόσμο ζητούν από τις
κυβερνήσεις τους μεγαλύτερη υπευθυνότητα και διαφάνεια κατά την σύσταση
και εκτέλεση προϋπολογισμών. Ειδικά στην Ελλάδα, έχουμε το σύστημα
Διαύγεια³, το οποίο περιλαμβάνει και τους ΟΤΑ, και το οποίο αφορά την
διαφανή αυτή διαχείριση του Δημοσίου χρήματος μέσω της ανάρτησης στο
Διαδίκτυο των διαφόρων αποφάσεων που αφορούν δαπάνες από το
ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.

Το δεύτερο ζήτημα αφορά τις πόλεις του μέλλοντος σε έναν πλήρως ψηφιακό
και online κόσμο. Με το Internet of Things⁴ να προελαύνει, την έννοια δηλαδή
της διασύνδεσης δισεκατομμυρίων συσκευών μεταξύ τους μέσω διαδικτύου
και χωρίς ενδιάμεση ανθρώπινη παρέμβαση, έτσι ώστε να επιταχύνονται και
να αυτοματοποιούνται από απλές καθημερινές εργασίες και δραστηριότητες

³ <https://diavgeia.gov.gr/>

⁴ <http://www.internet-of-things.eu/>

(π.χ. παραγγελία τροφίμων από το ψυγείο ή καθαρισμός της ατμόσφαιρας από το κλιματιστικό βάσει αισθητήρων και καθορισμένων προδιαγραφών), μέχρι τις πιο περίπλοκες ενορχηστρώσεις δεκάδων και εκατοντάδων συσκευών ταυτόχρονα (π.χ. οι φωτεινοί σηματοδότες μιας πόλης). Ένας Δήμος, έχοντας τόσες πολλές μικρές και μεγάλες υπηρεσίες και υποχρεώσεις απέναντι στους Δημότες του, είναι φυσιολογικό να μπαίνει σιγά σιγά στην διαδικασία ενοποίησης υπηρεσιών, σε σχέση και με τις προσπάθειες των τελευταίων ετών στο Ελληνικό Δημόσιο.

Τέλος, μια ακόμα πιθανή πηγή δημιουργίας νέων αναγκών διαχείρισης της πληροφορίας σε ότι αφορά τους Δήμους της Ελληνικής Επικράτειας, είναι η φημολογούμενη μεταφορά του φόρου ακινήτων (σήμερα γνωστός ως ΕΝ.Φ.Ι.Α.⁵) στους Δήμους, ως αντικαταστάτη της επιχορήγησης που παίρνουν από την Κεντρική Διοίκηση, έτσι ώστε να γίνουν πιο ανεξάρτητοι, αλλά και πιο υπεύθυνοι απέναντι στους Δημότες, αφού πλέον όλες οι υπηρεσίες που θα προσφέρουν θα συνδέονται ευθέως ανταποδοτικά με τον φόρο που θα πληρώνουν οι Δημότες.

Ειδικά η συγκεκριμένη πιθανότητα, όπως είναι λογικό, εγείρει ένα θέμα πολλαπλασιασμού των αναγκών των Δήμων σε διαχειριστική δυνατότητα λογιστικών, αλλά και νομικών ζητημάτων, μετατρέποντας την ανάγκη μετατροπής των αντίστοιχων αρχείων τους σε ψηφιακά ακόμα πιο σημαντική.

⁵ <http://www.enfia.gr/calc.aspx>

1.3 Ρυθμιστικοί κανόνες και κανονιστικά πλαίσια

Οι Ελληνικοί Δήμοι χρησιμοποιούν μια σειρά εργαλείων αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης, ενώ η λειτουργία τους υπόκειται σε συγκεκριμένη νομοθεσία του Ελληνικού κράτους, οπότε θα χωρίσουμε τα είδη των ρυθμιστικών κανόνων και κανονιστικών πλαισίων σε δύο κατηγορίες, πλαίσια που αφορούν την διαχείριση της ποιότητας και νομοθετικές ρυθμίσεις.

Μιλώντας για το πρώτο μέρος, τις μεθόδους αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης, θα αναφερθούμε στο βασικότερο πρότυπο ποιότητας που εφαρμόζουν οι Δήμοι και οι Υπηρεσίες τους, το οποίο είναι το πρότυπο ISO 9001 (είτε του 2000 είτε του 2008) και το οποίο βρίσκει μια σειρά εφαρμογών, από τους ενδιάμεσους διαχειριστικούς φορείς των Δήμων⁶, όπως η Εταιρία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, είτε στο σύνολο του Δήμου και των προσφερόμενων Υπηρεσιών του⁷, όπως ο Δήμος Ηρακλείου. Δεν είναι σπάνιο ανά τον κόσμο οι Δήμοι να λαμβάνουν τέτοιου είδους πιστοποιήσεις Διαχείρισης της Ποιότητας, καθώς και λοιπών παραπλήσιων, όπως το Abu Dhabi, το οποίο εκτός από το ISO 9001:2008, έλαβε φέτος και το Πιστοποιητικό Ενεργειακής Διαχείρισης ISO 50001:2011⁸.

Εκτός των γνωστών πιστοποιητικών του Παγκόσμιου Οργανισμού Προτυποποίησης (ISO), υπάρχει και ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης των Δήμων, το οποίο ορίζεται από την Ελληνική Νομοθεσία (οπότε είναι κατά κάποιον τρόπο συνδυασμός των δύο ειδών κανονιστικών πλαισίων) και βασίζεται σε διεθνείς αναγνωρισμένες βέλτιστες πρακτικές. Πρόκειται για το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης⁹ (ΚΠΑ), ένα εργαλείο βασισμένο στην διοίκηση ολικής ποιότητας, το οποίο έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation

⁶ Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης Δήμου Αθηναίων, http://www.athensib.gr/_athensib/el/%CE%BD%CE%AD%CE%B1/140-%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%B5%CF%86%CE%B4-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC-iso-9001-2008

⁷ Δήμος Ηρακλείου, <http://www.heraklion.gr/municipality/iso/18-06-08a.html>

⁸ Abu Dhabi City Municipality achieves certification to ISO 9001 and ISO 50001, <http://www.bsigroup.com/en-AE/About-BSI/Media-Center/Press-releases/2015/january/Abu-Dhabi-City-Municipality-achieves-certification-to-ISO-9001-and-ISO-50001/>

⁹ <http://www.gspa.gr/%284503371396112214%29/documents/k%CF%80%CE%B1%202006.pdf>

Quality Management ή EFQM¹⁰) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών στο Speyer¹¹. Είναι ένα πρότυπο το οποίο προτάσσει την ηγεσία, την στρατηγική, τον προγραμματισμό και τις διοικητικές διαδικασίες, μεταξύ άλλων, ως πηγές άριστων αποτελεσμάτων στους τομείς της οργανωτικής απόδοσης, της ικανοποίησης των πελατών και πολιτών και της κοινωνίας εν γένει.

Πρόκειται για ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης η οποία συμφωνήθηκε το 2000 από τα Ευρωπαϊκά Υπουργεία Δημόσιας Διοίκησης ή και Εσωτερικών και αφορά εν γένει τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας¹² του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (πλέον Υφυπουργείο πρακτικά του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης) είναι υπεύθυνη για την υποχρεωτική βάσει εγκυκλίων¹³ της παρακολούθηση του πλαισίου από τους Δημόσιους Οργανισμούς και Υπηρεσίες.

Φεύγοντας από τα κανονιστικά πλαίσια που παίζουν τον ρόλο της προτυποποίησης και της διαχείρισης ποιότητας, θα ασχοληθούμε με την βασική νομοθεσία του Ελληνικού Κράτους σε σχέση με τους Δήμους. Πρόκειται για τον Δημοτικό και Κοινοτικό Κώδικα ή Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, ο οποίος επικαιροποιήθηκε ως προς την κωδικοποίησή του το 2006 (Νόμος 3463/2006), ενώ με την έλευση του Προγράμματος Καλλικράτης το 2010 (Νόμος 3852/2010) υπήρξε σωρεία τροποποιήσεων, βάσει του νέου συστήματος διαβάθμισης των Δήμων της χώρας. Το σύνολο των διατάξεων του κώδικα χωρίζονται σε 11 μέρη και 287 άρθρα, στα οποία καθορίζονται σχεδόν όλες οι δραστηριότητες, μεθοδολογίες και πρακτικές λειτουργίας και οργάνωσης των Δήμων.

Βασικό χαρακτηριστικό της λειτουργίας των Δήμων, είναι η διοίκησή τους από αιρετά όργανα, τα οποία εκλέγονται στις Εκλογές Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με

¹⁰ <http://www.efqm.org/>

¹¹ <http://www.uni-speyer.de/js-start.htm>

¹² ΔΙΠΑ,

<http://www.gspa.gr/%281609371396613253%29/eCPortal.asp?id=3770&nt=19&lang=1&pID=235&p2ID=811&lang=1>

¹³ ΔΙΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 & ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ. 6304/12-3-2007

προεξέχοντα το Δημοτικό Συμβούλιο και τον Δήμαρχο. Από τον Κώδικα ορίζεται ο τρόπος οικονομικής διαχείρισης των Δήμων, με την έννοια του νομοθετικού πλαισίου, καθώς και σειρά άλλων ζητημάτων, ως επί το πλείστον οικονομικής φύσεως.

Εδώ πρέπει να κάνουμε ειδική μνεία και σε ένα σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας των Διοικήσεων των Δήμων, το οποίο αφορά την δυνατότητα διαχείρισης κοινοτικών και άλλων κονδυλίων από τον Δήμο προς τη δημιουργία υποδομών, την πραγματοποίηση δράσεων και άλλων λειτουργιών. Ειδικά σε ότι αφορά τα προγράμματα του ΕΣΠΑ, ένας Δήμος θα πρέπει να έχει Διαχειριστική Επάρκεια¹⁴, η οποία πρακτικά αποτελεί ένα σύνολο κανόνων και προτύπων τα οποία πρέπει να τηρεί και ικανοποιεί μια Δημοτική Αρχή για να μπορεί να θεωρείτε επιλέξιμη για την διαχείριση έργων του ΕΣΠΑ.

¹⁴ <http://www.espa.gr/el/Pages/staticCertificationOfBeneficiariesProjectManagementCapacity.aspx>

1.4 Αναγκαιότητα έργων διαχείρισης πληροφορίας – Η περίπτωση της Νομικής Διεύθυνσης Δήμου Αθηναίων

Στις δύο προηγούμενες υποενότητες του παρόντος κεφαλαίου είδαμε δύο βασικές πηγές της αναγκαιότητας των έργων διαχείρισης της πληροφορίας. Από την μία είδαμε τις σύγχρονες ανάγκες ενός Δήμου, ειδικά στην Ελλάδα του 2015, με τις προοπτικές και τους προβληματισμούς που μπορεί να προκύψουν σήμερα και στο μέλλον. Από την άλλη μελετήσαμε ορισμένους κανονιστικούς περιορισμούς και ρυθμιστικά πλαίσια τα οποία μπορούν να μας οδηγήσουν στην αναγκαιότητα ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης.

Πράγματι, ουσιαστικά το πρόβλημα που παρουσιάζεται είναι η δημιουργία συστημάτων διαχείρισης της πληροφορίας, έτσι ώστε να καλύπτονται τόσο οι σύγχρονες ανάγκες του Δήμου, όσο και τα κανονιστικά πλαίσια στα οποία υπόκειται, ακόμα κι αν εκ πρώτης όψεως δεν φαίνονται αλληλένδετα (εν τέλει, η συμμόρφωση σε πολλούς κανόνες απαιτεί την ύπαρξη συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών) (Papavassiliou et al, 2003).

Στην πρώτη περίπτωση, αυτή των αναγκών, αναλύσαμε πως υπάρχουν σωρεία ειδών βάσεων δεδομένων, υπαρχόντων και μη, προς αναζήτηση και διαχείριση, οι οποίες θα μπορούσαν να δημιουργήσουν πρόσθετη αξία στον εκάστοτε Δήμο, κατά την εκτέλεση έργων και την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες του.

Για να μπορέσει να γίνει σωστή χρήση των δεδομένων αυτών, πρέπει να πραγματοποιηθούν σαφή έργα τα οποία θα έχουν ως παραδοτέα όχι απλά τα ίδια τα δεδομένα σε επεξεργάσιμη (ή επεξεργασμένη) μορφή, αλλά ολοκληρωμένα συστήματα αναγνώρισης, συλλογής, διαχείρισης, διατήρησης, ανάλυσης και χρήσης των δεδομένων και πληροφοριών.

Παρακάτω θα συνδέσουμε τα ευρήματα αυτά με το έργο που καλούμαστε να περιγράψουμε στην παρούσα εργασία. Συγκεκριμένα, η ψηφιοποίηση του αρχείου της Νομικής Διεύθυνσης του Δήμου Αθηναίων αποτελεί ένα καλό παράδειγμα πως ένα απλό σε πρώτη ματιά έργο διαχείρισης δεδομένων, μπορεί να μετατραπεί σχετικά εύκολα σε έργο δημιουργίας ενός συστήματος

διαχείρισης δεδομένων, με πολλαπλασιαστική πρόσθετη αξία, τόσο για την Διεύθυνση, όσο και για τους Αθηναίους πολίτες.

Γιατί όμως να φτιάξουμε τη συγκεκριμένη βάση δεδομένων. Εδώ έχουμε να κάνουμε κυρίως με την έννοια της διαφάνειας. Η άμεση πρόσβαση των δημοτών στα πεπραγμένα του Δήμου, ειδικά σε μια τόσο σημαντική πτυχή, όσο τα νομικά ζητήματα που έχουν απασχολήσει τον Δήμο κατά το παρελθόν, είναι μια επιταγή των σύγχρονων κοινωνιών και Δήμων, η οποία προσφέρει αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας στον πολίτη, αφού αυτός μπορεί να γνωρίζει με σχετική ακρίβεια τα όρια τα δικά του, του Δήμου και όσων τρίτων εμπλέκονται. Μπορεί να είναι πιο σίγουρος για την επιχείρηση που θέλει να στήσει και μπορεί να αισθάνεται πιο ασφαλής γνωρίζοντας πως παραβλέψεις και παραλείψεις αντιμετωπίζονται βάσει του νόμου και προς όφελος των δημοτών (Saeed & Mikulecky, 2010).

Φυσικά, υπάρχει πάντα η πτυχή της νομιμότητας και της εξασφάλισης του Δήμου. Ο Δήμος Αθηνών με το εν λόγω έργο εξασφαλίζει την βιωσιμότητα του αρχείου του, άρα και την νομική του κάλυψη έναντι οποιασδήποτε αξίωσης θα μπορούσε πιθανώς να προκύψει μελλοντικά, όχι απλά από επανεξέταση τυχόν υποθέσεων, αλλά και από παραπλήσιες περιπτώσεις οι οποίες θα μπορούσαν πιο εύκολα και με λιγότερα έξοδα να αντικρουστούν, χάρη στην ύπαρξη του αρχείου.

Εν τέλει, υπάρχει ένα σαφές οικονομικό όφελος για τον Δήμο, άρα και για τους δημότες του, από το εν λόγω έργο, μέσω της μείωσης των εξόδων διατήρησης και διαχείρισης του αρχείου, από την εξασφάλιση του ως προς μελλοντική τυχόν αναγκαία χρήση, αλλά, πιθανώς και από εκμετάλλευσή του μελλοντικά για εμπορικούς ή τουριστικούς / πολιτιστικούς λόγους (Denhardt, 1999).

Ακόμα και πέρα από τις χρηστικές ανάγκες, είτε της εξασφάλισης της διαφάνειας προς τους πολίτες, είτε των οικονομικών οφελών, η διαχείριση της γνώσης, μέσω του έργου αυτού, αποτελεί ίσως και μια υποχρέωση τήρησης της ιστορικής μνήμης, καθώς τα αρχεία αυτά με την πάροδο του χρόνου μπορούν να καταστούν πρέσβεις παλαιότερων εποχών και αφηγητές της

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

ιστορίας, τόσο της Αθήνας, όσο και της Δημόσιας Διοίκησης και της Νομικής επιστήμης, της λαογραφίας και του πολιτισμού της εκάστοτε περιόδου από την οποία θα προέρχονται.

Όπως θα δούμε στην συνέχεια της παρούσας εργασίας, η συλλογή και διατήρηση της γνώσης αποτελεί μια μακράιωνη και σημαντική ανθρώπινη δραστηριότητα και το εν λόγω έργο εξυπηρετεί εκτός από πρακτικές λογικές μια σειρά σημαντικών συμβολισμών. Τα οφέλη που προκύπτουν από την διεκπεραίωση του έργου αυτού θα καλυφθούν πλήρως σε επόμενο κεφάλαιο.

1.5 Η Διαχείριση Έργων στο σύγχρονο κόσμο

Η παγκόσμια οικονομία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ευρύτερη έννοια των έργων. Ως έργα δεν λογίζονται μόνο οι κατασκευές με την στενή έννοια του όρου (δημόσια έργα, οικιστική και εν γένει κτιριακή ανάπτυξη κλπ.), αλλά οτιδήποτε καλύπτει τον ορισμό (τον οποίον θα καλύψουμε περαιτέρω στο επόμενο κεφάλαιο) του έργου, ως μια δραστηριότητα με αρχή, τέλος και σαφές επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, η οποία χρησιμοποιεί πόρους.

Με αυτό το σκεπτικό, οποιαδήποτε διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού, κάθε επιστημονική έρευνα, οι διαφόρων ειδών επιχειρηματικές επενδύσεις και ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες βελτίωσης της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, μπορούν όλα να πάρουν την μορφή ενός έργου (Kwak, 2005).

Δεν είναι τυχαίο άλλωστε πως η Διαχείριση Έργων έχει μετεξελιχθεί σε επιστημονικό κλάδο της ευρύτερης επιστήμης της Διοίκησης, θεωρείται συνυφασμένη έννοια με την ποιότητα όταν πρόκειται για την διεκπεραίωση κάποιου έργου (Bobera & Trninić, 2006), όπως και με την ευρύτερη Διαχείριση Κινδύνων (Smith et al, 2005), αποτελεί αντικείμενο σπουδών σε σειρά Πανεπιστημίων¹⁵, με τα περισσότερα Πολυτεχνεία να περιλαμβάνουν τουλάχιστον μαθήματα πάνω στη Διαχείριση Έργων και online μαθήματα και πιστοποιήσεις να εμφανίζονται όλο και συχνότερα¹⁶, ενώ η επιστημονική της εξέλιξη έχει οδηγήσει στη δημιουργία σειράς οργανισμών και προτύπων (Zafarani, 2011), από το παγκόσμια αναγνωρισμένο PMI, μέχρι το ειδικό πρότυπο του ISO πάνω στη διαχείριση έργων.

Για να αποτυπωθεί καλύτερα η σημαντικότητα της Διαχείρισης Έργων στον σύγχρονο κόσμο, στην επόμενη υποενότητα θα παρουσιάσουμε την έρευνα της εταιρίας Capterra¹⁷, μιας καινοτόμου επιχείρησης αναζήτησης επιχειρησιακού λογισμικού και υλικού, η οποία αφορά την πιστοποίηση των Project Managers.

¹⁵ <http://apm.stanford.edu/>

¹⁶ <http://blog.capterra.com/the-5-best-online-project-management-courses/>

¹⁷ <http://www.capterra.com/>

1.6 Η αξία του καταρτισμένου Project Manager

Σε μια πρόσφατη έρευνα της εταιρίας Capterra (Burger, 2015), πραγματοποιήθηκε ένας διαχωρισμός ανάμεσα στους επαγγελματίες που κατείχαν την πιο γνωστή πιστοποίηση ανάμεσα στους Project Managers, το PMP του PMI, σε αυτούς που ήταν στην διαδικασία απόκτησής του και σε αυτούς που δεν το είχαν.

Βασικές διαπιστώσεις της έρευνας ήταν πως περίπου ένας στους τρεις κατέχει την πιστοποίηση PMP, οι περισσότεροι (80%) κάτοχοι PMP χρησιμοποιούν επίσημες μεθόδους Διαχείρισης Έργων, όπως το Agile και το Waterfall, όταν το αντίστοιχο ποσοστό στους μη έχοντες πέφτει στο 25%, ενώ οι τελευταίοι έχουν γενικά προβλήματα στη διαχείριση του χρόνου (βασικού πόρου της Διαχείρισης Έργων).

Σημαντικό εύρημα είναι πως περίπου οι μισοί χρησιμοποιούν κάποιο είδος λογισμικού, καταδεικνύοντας την σημαντικότητα της πληροφορικής στη Διαχείριση Έργων, καθώς οι μεθοδολογίες γίνονται πιο περίπλοκες και πιο αυστηρές στη μοντελοποίηση των κινδύνων και των περιορισμών.

Όλα τα παραπάνω επιβεβαιώνουν τη σημαντικότητα ενός καταρτισμένου και πιστοποιημένου PM, ειδικά εάν τα συνδυάσεις με το γεγονός πως η πιστοποίηση PMP είναι σταθερά στις υψηλότερες θέσεις των πιο καλά αμειβόμενων πιστοποιητικών παγκοσμίως, καθώς καταλαμβάνει την 4^η θέση συνολικά για το 2015, βάσει της μελέτης της Global Knowledge¹⁸, με τους πάνω από 630.000 κατόχους PMP να απολαμβάνουν μέσους μισθούς της τάξης των \$109,405, ενώ στον τομέα της Πληροφορικής (IT), το PMP θεωρούνταν το 2014 το πιο πολύτιμο πιστοποιητικό¹⁹.

Τα παραπάνω καταδεικνύουν το ότι η αγορά εργασίας εκτιμάει ιδιαίτερα το επάγγελμα του Project Manager, ακριβώς επειδή τους χρειάζονται όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις.

¹⁸ <http://www.globalknowledge.com/training/generic.asp?pageid=3736>

¹⁹ <http://www.itcareerfinder.com/brain-food/blog/entry/highest-paying-it-certifications-2014.html>

1.7 Συμπεράσματα

Στο παρόν κεφάλαιο καταστήσαμε σαφές πως αμφότερα τα αντικείμενα με τα οποία θα ασχοληθούμε στην παρούσα εργασία, η Διαχείριση Έργων εν γένει και οι ανάγκες μια σύγχρονης Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κρίνονται σημαντικά για την εποχή μας.

Ξεκινώντας αντίστροφα από την παρουσίασή τους, είδαμε πως η Διαχείριση έργων είναι μια αναγνωρισμένη επιστήμη, της οποίας οι οργανισμοί και οι πιστοποιημένοι επαγγελματίες θεωρούνται εξαιρετικής σημασίας παγκοσμίως και σε μια σειρά τομέων και βιομηχανιών.

Με τα έργα να αναπτύσσονται ως μια γενικότερη έννοια διαχείρισης της επιχειρηματικής και επιχειρησιακής οργάνωσης, καθώς προσφέρουν σαφή στοχοθέτηση, ορθή διαχείριση πόρων και αυστηρό προγραμματισμό, και την ολοένα αυξανόμενη συμμετοχή τους στην παγκόσμια οικονομία, είναι ξεκάθαρο πως η εμβάθυνση στον τρόπο λειτουργίας τους και τις μεθοδολογίες πίσω από αυτά είναι κρίσιμος παράγοντας ανάπτυξης.

Επιπροσθέτως, οι ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών των σύγχρονων πόλεων, καθιστούν απαραίτητο τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας αυτών. Η Διαχείριση Έργων ταιριάζει ακριβώς σε αυτήν την ανάγκη, καθώς προσφέρει τα εργαλεία για την διεκπεραίωση οποιασδήποτε διορθωτικής και βελτιωτικής παρέμβασης, όπως επί παραδείγματι το έργο που πραγματευόμαστε στην παρούσα εργασία.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Bobera, D., & Trninić, J. (2006). Project Management and the Aspects of Quality Management-An Integrative Approach. Management Information Systems
2. Burger, R. (2015). Project Management Survey: The Value of PMP Certification. Capterra
3. Denhardt, R. (1999). The Future of Public Administration. Public Administration & Management: An Interactive Journal, v4, pp 279-292
4. Kwak, Y. (2005). A brief History of Project Management
5. Papavassiliou, G., Ntioudis, S., Abecker, A., & Mentzas, G. (2003). Supporting Knowledge-Intensive Work in Public Administration Processes. Knowledge and Process Management, v10, pp 164–174
6. Saeed Lodhi, M., & Mikulecky, P. (2010). Knowledge Management Implementation in Public Services. Communication and Management in Technological Innovation and Academic Globalization
7. Smith, J., Bohner, S., & McCrickard, S. (2005). Project Management for the 21 st Century: Supporting Collaborative Design through Risk Analysis. 43rd ACM Southeast Conference
8. Zafarani, E. (2011). Project Quality Management Approaches: A Comparative Evaluation of International Standards. 2nd International Conference on Construction and Project Management

Διαδικτυακές πηγές

1. 15 Top-Paying Certifications for 2015, στο <http://www.globalknowledge.com/training/generic.asp?pageid=3736>, ανακτήθηκε στις 1/11/2015
2. Stanford Advanced Project Management, στο <http://apm.stanford.edu/>, ανακτήθηκε στις 1/11/2015
3. The 5 Best Online Project Management Courses, στο <http://blog.capterra.com/the-5-best-online-project-management-courses/>, ανακτήθηκε στις 1/11/2015

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

4. Top 10 Highest Paying IT Certifications for 2014, στο <http://www.itcareerfinder.com/brain-food/blog/entry/highest-paying-it-certifications-2014.html>, ανακτήθηκε στις 1/11/2015
5. ΕΣΠΑ: Επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχων, στο <http://www.espa.gr/el/Pages/staticCertificationOfBeneficiariesProjectManagementCapacity.aspx>, ανακτήθηκε στις 23/10/2015

Κεφάλαιο 2^ο - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να θέσουμε το θεωρητικό υπόβαθρο της σύγχρονης προσέγγισης της Διαχείρισης Έργων, επεκτείνοντάς την στην εφαρμογή των μεθοδολογιών και εργαλείων της στην Δημόσια Διοίκηση.

Θα αναφερθούμε στα βασικότερα θέματα της Διαχείρισης Έργων, περνώντας από την ορολογία και τις βασικές έννοιες των Έργων στα βασικά επίπεδα και στον προγραμματισμό των Έργων, καθώς και τους λόγους για τους οποίους αποτυγχάνουν.

Στην συνέχεια θα παραθέσουμε βασικά εργαλεία και μεθοδολογίες της Διαχείρισης Έργων και θα ασχοληθούμε με επιμέρους ζητήματα που μπορεί να απασχολήσουν τον σύγχρονο Project Manager.

Στο τέλος, θα αναφερθούμε σε εφαρμογές της Διαχείρισης Έργων, επικεντρώνοντας την προσοχή μας ιδιαίτερα στην Δημόσια Διοίκηση.

Η παράθεση των βιβλιογραφικών αναφορών θα μας επιτρέψει να θέσουμε τις θεωρητικές εκείνες βάσεις για να μπορέσουμε να περιγράψουμε και να επιλύσουμε στη συνέχεια το κυρίως ζήτημα που μας απασχολεί στην παρούσα εργασία, το έργο δηλαδή της ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηναίων.

Η χρησιμότητα της ψηφιοποίησης ενός σύγχρονου αρχείου εγγράφων, είναι, εν τέλει, η βασική έννοια γύρω από την οποία θα κινηθούμε, και την οποία θα προσπαθήσουμε να βελτιστοποιήσουμε βάσει των εργαλείων της Διοίκησης Έργων.

2.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Διαχείρισης Έργων

2.2.1 Βασική ορολογία

Για να οριστεί η Διαχείριση Έργων για να οριστεί, πρέπει πρώτα να ορίσουμε τι εννοούμε έργο. Όλοι οι ορισμοί μας προέρχονται από το επίσημο υλικό του Ινστιτούτου Διαχείρισης έργων (PMI)²⁰, όπως αυτό καταγράφεται στο Project Management Body of Knowledge²¹, την «βίβλο» των οδηγιών και κατευθύνσεων πάνω στη διαχείριση έργων.

Βάση του PMBOK, έργο ορίζεται η «προσωρινή δραστηριότητα ομάδας, σχεδιασμένη ώστε να παράξει μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα». Άρα, τα βασικά χαρακτηριστικά ενός έργου είναι η μοναδικότητά του και η προσωρινότητα του χρόνου εκτέλεσής του.

Ως προσωρινή, ορίζεται η διαδικασία η οποία έχει καθορισμένα χρονικά περιθώρια, αρχή και τέλος, μέσα στα οποία χρονικά περιθώρια θα πρέπει ορισμένοι πόροι, με ορισμένες διεργασίες πραγματοποιούμενες από ορισμένο προσωπικό, να μετατραπούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ως μοναδικό, ορίζεται το έργο το οποίο δεν αποτελεί μία περίπτωση από τις συνεχείς μια επαναλαμβανόμενης ρουτίνας της επιχείρησης ή του οργανισμού ο οποίος πραγματοποιεί ή για τον οποίον πραγματοποιείται το έργο (π.χ. μισθοδοσία), αλλά το έργο το οποίο αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων δράσεων και ενεργειών οι οποίες αποσκοπούν στην επίτευξη ενός μοναδικού, καλά ορισμένου, σκοπού.

Βάσει των ως άνω χαρακτηριστικών ενός έργου, μπορούμε να κατατάξουμε σε αυτά διάφορους σκοπούς όπως (Kerzner, 2009):

- Την εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

²⁰ <http://www.pmi.org/>

²¹ <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

- Την βελτιστοποίηση μιας μεθοδολογίας ή διεργασίες μέσα σε μια ερευνητική, βιομηχανική ή άλλη επιχειρηματική μονάδα μέσω εφαρμογής εργαλείων ποιότητας όπως την Διαχείριση Ολικής Ποιότητας ή το Lean Six Sigma.
- Την δημιουργία ενός συγκεκριμένου tailor-made λογισμικού, εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού, ώστε να καλυφθεί κάποια οργανωτική ανάγκη βάσει συγκεκριμένων αναγκών.
- Τον σχεδιασμό, του ίδιου και της διαδικασίας παραγωγής του, ενός εμπορικού προϊόντος ή και μιας εμπορεύσιμης υπηρεσίας.
- Την κατασκευή ενός έργου υποδομής από το κράτος ή κάποια άλλη διοικητική οντότητα, με σκοπό την καλύτερευση της ζωής των πολιτών.
- Τέλος, όπως στην περίπτωση της παρούσας εργασίας. Την διεκπεραίωση ενός έργου διαχείρισης γνώσης και προσφοράς στους πολίτες των αποτελεσμάτων από μια διοικητική οντότητα.

Με βάση όλα τα παραπάνω, μπορούμε να ορίσουμε ως Διαχείριση Έργων την διαδικασία «με την οποία πραγματοποιείται η καλύτερη δυνατή χρήση διαθέσιμων γνωσιακών και τεχνικών πόρων ώστε να εκτελεστεί ένα έργο με τον πλέον αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο».

2.2.2 Βασική οργάνωση της Διαχείρισης Έργων

Η βασικότερη θεωρία της Διαχείρισης Έργων αφορά την κατάτμηση του έργου σε συγκεκριμένα χρονικά και λειτουργικά επίπεδα, τις βασικές δηλαδή διεργασίες, η αλληλουχία των οποίων οδηγεί στην εκτέλεση του έργου. Οι πέντε βασικές και πιο συχνά χρησιμοποιούμενες φάσεις ενός έργου είναι οι παρακάτω:

1. Έναρξη
2. Προγραμματισμός
3. Εκτέλεση
4. Παρακολούθηση και έλεγχος
5. Κλείσιμο

Παρακάτω θα δούμε κάθε μία ξεχωριστά. Αξίζει να σημειωθεί πως με μια πρώτη ματιά αντιλαμβάνεται κάποιος πως η εκτέλεση αυτή καθαυτή του έργου αποτελεί ένα μόνο υποσύνολο του συνολικού έργου, με την σωστή προετοιμασία, αλλά και την ορθή παράδοσή του να αποτελούν εξίσου σημαντικές περιοχές ενδιαφέροντος.

Έναρξη

Στην πρώτη αυτή φάση συντελείται η «*σύλληψη του έργου*» (Δημητριάδης, 2009), η πρωταρχική δηλαδή διαμόρφωση της ιδέας πίσω από αυτό. Στην φάση αυτή οι πρωταρχικές μας προτεραιότητες (παραδοτέα), είναι ο καθορισμός του έργου και η μελέτη σκοπιμότητας αυτού. Σε αυτήν την φάση μελετάται δηλαδή εάν η βασική ιδέα και η πρωταρχική δόμηση της διαδικασίας υλοποίησής της παρουσιάζουν στοιχεία βιωσιμότητας. Η βιωσιμότητα απευθύνεται κυρίως σε ζητήματα κόστους, αλλά τεχνικοί και νομικοί περιορισμοί είναι απαραίτητο να ανιχνευθούν σε αυτό το στάδιο.

Προγραμματισμός

Κατά τον προγραμματισμό του έργου, εφόσον έχει ολοκληρωθεί η προκαταρκτική φάση της έναρξης, διενεργείται η βασική κατάρτιση του προγράμματος του έργου και αποσαφηνίζονται οι πόροι που χρειάζονται, σε εξοπλισμό, κεφάλαια, υλικά, γνώση και ανθρώπινο δυναμικό (Εμίρης, 2004), ενώ αποτυπώνεται συνολικά το έργο σε τεχνικούς, οικονομικούς, χρονικούς και ποιοτικούς όρους.

Εκτέλεση

Η εκτέλεση του έργου αφορά, όπως είναι φυσικό, την διαδικασία υλοποίησης των βημάτων του έργου, όπως έχουν προγραμματιστεί και βάσει των καταγεγραμμένων απαιτήσεων σε τεχνικούς, οικονομικούς, χρονικούς και ποιοτικούς όρους, κάνοντας χρήση των απαραίτητων πόρων. Η εκτέλεση του έργου πρέπει να ακολουθεί τον προγραμματισμό στο μέγιστο δυνατό και οποιαδήποτε παρέκκλιση να αντιμετωπίζεται βάσει των μελετών ρίσκου που έχουν ήδη αποτυπωθεί (Hamilton, 2004).

Παρακολούθηση και έλεγχος

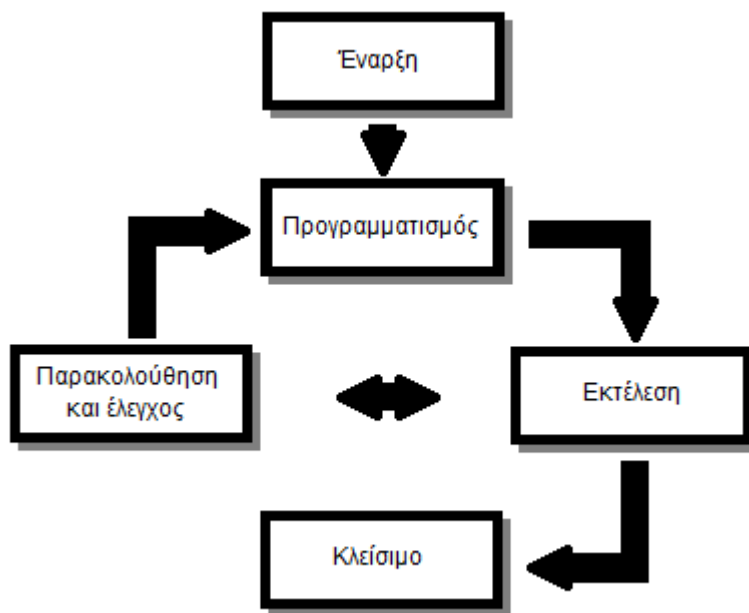
Η συγκεκριμένη φάση της Διαχείρισης Έργων αποτελεί μια διαδικασία που τρέχει παράλληλα με την φάση της εκτέλεσης και επεκτείνεται και πέρα από αυτήν, καθώς επιτρέπει την αμφίδρομη επικοινωνία με την φάση του προγραμματισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι διαδικασίες που περιλαμβάνονται σε αυτήν, δίνουν πληροφόρηση η οποία είναι αναγκαία για την αναθεώρηση, λόγω προκυπτουσών προβλημάτων, ελλείψεων ή ευκαιριών κατά την εκτέλεση του έργου, του Προγραμματισμού, ώστε να βελτιωθεί η πορεία εκτέλεσης του έργου και το τελικό αποτέλεσμα.

Οι βασικές διεργασίες κατά την φάση αυτή είναι η μέτρηση των δεικτών του υπό εκτέλεση έργου (το «που βρισκόμαστε» εν ολίγοις), σε σχέση με το κόστος, τον σκοπό, την χρήση των πόρων κλπ., την σύγκριση των δεικτών αυτών σε σχέση με τον προγραμματισμό του έργου και τα αποδεκτά όρια αυτών και, τέλος, η ανίχνευση των μη συμμορφώσεων ως προς τον

προγραμματισμό και η εξεύρεση λύσεων για τη διόρθωση της επίδοσης της εκτέλεσης του έργου. (Lewis, 2000). Από τις βασικές αυτές διεργασίες γίνεται απόλυτα κατανοητός ο κυκλικός, πρακτικά, τρόπος λειτουργίας της φάσης αυτής που αναφέραμε πιο πάνω.

Κλείσιμο

Η τελική φάση του έργου είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παραδοτέα τελικά ποιότητα, τόσο ως προς τις συμμορφώσεις, όσο και ως προς την αντίληψη ποιότητας (Πολύζος, 2004). Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης κλείνουμε όλες τις εκκρεμότητες του έργου, παράγουμε τις απαραίτητες αναφορές και επιβεβαιώνουμε την κάλυψη όλων των συμφωνητικών και συμβολαίων που συνοδεύουν το έργο.



Εικόνα 1. Σχηματική απεικόνιση φάσεων Διαχείρισης Έργων

Το θεωρητικό υπόβαθρο των παραπάνω σταδίων της οργάνωσης ενός έργου μπορεί να αποδοθεί και στις 10 βασικές αρχές-απαιτήσεις ενός επιτυχημένου έργου, όπως αυτές καταγράφηκαν από τον Balachandra (1984):

1. Στόχος έργου
2. Υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης
3. Προγραμματισμός έργου

4. Συνεργασία με τον Πελάτη
5. Θέματα προσωπικού
6. Τεχνικά θέματα
7. Αποδοχή από τον πελάτη
8. Έλεγχος έργου
9. Επικοινωνία
10. Επίλυση προβλημάτων

Όπως βλέπουμε από το πιο πάνω σκαρίφημα που αναπαριστά γραφικά τις σχέσεις των φάσεων της Διαχείρισης Έργων και τις 10 αρχές του Balachandra, η ανάδραση (feedback) της πληροφορίας και η σωστή αξιοποίησή της, καθώς και η προσοχή σε ζητήματα ποιότητας αποτελούν πρωταρχικά χαρακτηριστικά των συστημάτων Διαχείρισης Έργων.

Φυσικά, η πιο πάνω παρουσίαση αποτελεί την πιο κλασική προσέγγιση, η οποία εξελίσσεται διαρκώς και προσαρμόζεται στα πολλαπλά πεδία στα οποία βρίσκει εφαρμογή η Διαχείριση Έργων, όπως ανάλογα και με το πρότυπο που ακολουθείται. Όπως αναφέραμε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο, υπάρχει πληθώρα επιστημονικών οργανισμών οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με τη διαχείριση έργων και έχουν εκδώσει μια σειρά προτύπων και μεθοδολογιών όπως:

- ISO 21500: 2012 – Οδηγός στη Διαχείριση Έργων
- Project Management Body of Knowledge (PMI)
- PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)
- Project Management Body of Knowledge (Association for Project Management)
- Μέθοδος Λογικού Πλαισίου
- Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008

Στο επόμενο υποκεφάλαιο θα δούμε ορισμένα από αυτά, ώστε να μεταβούμε από το θεωρητικό στο πρακτικό σκέλος της μελέτης της Διαχείρισης Έργων.

2.2.3 Μεθοδολογίες και Πρότυπα

Αφού ορίσαμε τις βασικές έννοιες της Διαχείρισης Έργων, μπορούμε να περάσουμε στην παρουσίαση συγκεκριμένων μεθοδολογιών και προτύπων που χρησιμοποιούνται μάλιστα ιδιαίτερα και στην Δημόσια Διοίκηση για την Διαχείριση Έργων.

2.2.3.1 Μεθοδολογία Λογικού Πλαισίου

Η πρώτη μεθοδολογία που θα αναλύσουμε αποτελεί το πιο δημοφιλές εργαλείο παγκόσμιας εμβέλειας οργανισμών, δημόσιας κυρίως φύσης, για την διεκπεραίωση έργων μεγάλης έκτασης, τόσο σε σκοπό, όσο και σε πόρους και σε διάφορους τομείς (Barau & Olukosi, 2011), με ιδιαίτερη εφαρμογή και σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς (Martinez, 2011).

Η Μεθοδολογία Λογικού Πλαισίου έχει βασιστεί σε ενέργειες του Αμερικανικού Στρατού, στην προσπάθειά του να δημιουργήσει την δεκαετία του '70 μια μεθοδολογία διαχείρισης έργων η οποία θα εξυπηρετούσε τον ρόλο του. Η δημιουργία της μεθοδολογίας αυτής αποδίδεται στην Αμερικάνικη Υπηρεσία Διεθνούς Ανάπτυξης, γνωστή και ως USAID (United States Agency for International Development²²), και η ολοκλήρωσή της επιτεύχθηκε χάρη σε μια εκτεταμένη παγκοσμίως έρευνα της Fry Consultants και του διευθυντή της Leon J. Rosenberg το 1970²³.

Το λογικό πλαίσιο αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση έργων και περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στάδια για την πλήρη διαχείριση αναπτυξιακών δράσεων, από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, μέχρι και την αξιολόγηση. Η βασική του δομή περιστρέφεται γύρω από μια αναλυτική διαδικασία εξορθολογισμού και ομαδοποίησης των απαιτητών βημάτων για την ολοκλήρωση των βασικών στόχων του έργου και την αποτύπωση αυτών σε έναν εκτεταμένο πίνακα, τον Πίνακα Λογικού Πλαισίου ή LFM (Logical Framework Matrix). Η διαδικασία ανάλυσης και σχεδιασμού του LFM

²² <http://www.usaid.gov/>

²³ http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADW881.pdf

καταγράφεται λεπτομερώς στο αντίστοιχο εγχειρίδιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σε ότι αφορά την Διαχείριση Έργων Βοήθειας και Υποστήριξης²⁴.

Τα βασικότερα βήματα, τόσο της ανάλυσης, όσο και του σχεδιασμού του LFM περιγράφονται παρακάτω (Groenendijk, 2003):

Βήματα της διαδικασίας της ανάλυσης

- **Εμπλεκόμενα Μέρη:** Καθορίζονται τα σημαντικότερα εμπλεκόμενα μέρη και ο βαθμός στον οποίον πληρούν τις προϋποθέσεις ικανοτήτων για το διαχειριζόμενο έργο.
- **Πιθανά Προβλήματα και Ευκαιρίες:** Καθορίζονται τα σημαντικότερα πιθανά προβλήματα, περιορισμοί, εμπόδια, αλλά και ευκαιρίες ή δυνατότητες, για τα οποία αποτυπώνονται και οι σχέσεις αιτίου-αιτιατού.
- **Στόχοι:** Αποτυπώνονται οι στόχοι του έργου και καθορίζονται οι σχέσεις ανάμεσα στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και στα αποτελέσματα που αναμένονται.
- **Στρατηγική:** Καθορισμός των στρατηγικών που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων, ειδικών και γενικών.

Βήματα της διαδικασίας του σχεδιασμού

- **Κατάρτιση Δομής:** Σχεδιασμός της δομής του έργου, κατάρτιση του προγράμματος, έλεγχος των λογικών συσχετίσεων και καθορισμός των μετρήσιμων στόχων.
- **Προγραμματισμός Δράσεων:** Κατάρτιση του χρονοδιαγράμματος και των αλληλουχιών των απαιτούμενων δράσεων και των ενδιάμεσων ορόσημων στην πορεία υλοποίησης του έργου.
- **Υπολογισμός εισροών και εκροών:** Αφού καθοριστούν τα υπόλοιπα αντικείμενα, υπολογίζονται και σχεδιάζονται οι εισροές πόρων και τα κόστη που συσχετίζονται με την υλοποίηση των διαφόρων δράσεων.

²⁴ EC: Aid Delivery Methods (2014), ch.5

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

Εφ' όσον έχουν ολοκληρωθεί τα στάδια της Ανάλυσης και του Σχεδιασμού, προχωράμε στην κατάρτιση του Πίνακα Λογικού Πλαισίου. Η βασική του μορφή παρατίθεται παρακάτω και μετά τον πίνακα ακολουθεί επεξήγηση των διαφόρων μερών του.

	Αντικειμενικά Μετρήσιμοι Δείκτες	Πηγές Επιβεβαίωσης	Παραδοχές
Γενικός Αντικειμενικός Σκοπός			
Ειδικός Στόχος			
Επιδιωκόμενα Αποτελέσματα			
Δράσεις			

Γενικός Αντικειμενικός Σκοπός: Πρόκειται για τον ευρύτερο αναπτυξιακό στόχο στον οποίο αποσκοπεί το έργο.

- **Αντικειμενικά Μετρήσιμοι Δείκτες:** Μετράνε το ποσοστό στο οποίο έχει επιτευχθεί ο Γ.Α.Σ.
- **Πηγές Επιβεβαίωσης:** Οι πηγές από τις οποίες αντλούμε τα δεδομένα για την τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων, όπως αυτά αποτυπώνονται στους μετρήσιμους δείκτες.
- **Παραδοχές:** Δεν υπάρχουν για τον Γ.Α. Σ.

Ειδικός Στόχος: Οι επιμέρους στόχοι που θέλουμε να επιτύχουμε στο τέλος της υλοποίησης του έργου, μέσω των οποίων ολοκληρώνεται ο Γ.Α.Σ.

- **Αντικειμενικά Μετρήσιμοι Δείκτες:** Μετράνε το ποσοστό στο οποίο έχει επιτευχθεί κάθε Ειδικός Στόχος.
- **Πηγές Επιβεβαίωσης:** Οι πηγές από τις οποίες αντλούμε τα δεδομένα για την τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων, όπως αυτά αποτυπώνονται στους μετρήσιμους δείκτες.
- **Παραδοχές:** Εξωγενείς παράγοντες που ενδέχεται να θέσουν εμπόδια στην σύνδεση των Ειδικών Στόχων με τον Γ.Α.Σ.

Επιδιωκόμενα Αποτελέσματα: Τα επιμέρους αποτελέσματα/παραδοτέα κάθε δράσης και τα οποία είναι απαραίτητα για την επίτευξη των Ειδικών Στόχων.

- **Αντικειμενικά Μετρήσιμοι Δείκτες:** Μετράνε το ποσοστό στο οποίο έχουν ολοκληρωθεί τα απαραίτητα παραδοτέα
- **Πηγές Επιβεβαίωσης:** Οι πηγές από τις οποίες αντλούμε τα δεδομένα για την τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων, όπως αυτά αποτυπώνονται στους μετρήσιμους δείκτες.
- **Παραδοχές:** Εξωγενείς παράγοντες που ενδέχεται να θέσουν εμπόδια στην τελική υλοποίηση των παραδοτέων

Δράσεις: Πρόκειται για τις επιμέρους ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες για την δημιουργία των παραδοτέων. Είναι σημαντικό να διευκρινήσουμε πως οι Δράσεις μπορούν/πρέπει να αναλυθούν σε Δραστηριότητες για ακόμα καλύτερο προγραμματισμό χρονικό και πόρων κατά την διαχείριση του έργου.

- **Αντικειμενικά Μετρήσιμοι Δείκτες:** Μετράνε το ποσοστό στο οποίο έχουν ολοκληρωθεί οι διάφορες Δράσεις
- **Πηγές Επιβεβαίωσης:** Οι πηγές από τις οποίες αντλούμε τα δεδομένα για την τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων, όπως αυτά αποτυπώνονται στους μετρήσιμους δείκτες.
- **Παραδοχές:** Εξωγενείς παράγοντες που ενδέχεται να θέσουν εμπόδια στην πραγματοποίηση των Δράσεων

Από τα παραπάνω προκύπτει πως ο LFM είναι ένας πίνακας 4 X 4 και ο οποίος καταρτίζεται με τα αποτελέσματα της ανάλυσης τριών ειδών

παραγόντων, των εμπλεκόμενων μερών, των στόχων του έργου και της στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την ολοκλήρωση του έργου.

Ο Πίνακας αυτός αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιείται και αναθεωρείται καθ' όλη την διάρκεια υλοποίησης του έργου (συμπεριλαμβανομένων των σταδίων του σχεδιασμού και της αξιολόγησης), βάσει των συνεχώς ελεγχόμενων σταδίων υλοποίησης των αλληλένδετων δράσεων και της επίδρασης σε αυτές των παραδοχών που έχουν καταγραφεί. Εν τέλει, πρόκειται για ένα σχήμα που, ενώ διατηρεί μια σαφή συμπαγή δομή προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του έργου, προσφέρει επιμέρους ευελιξία στην πορεία αυτή, ώστε να αντιμετωπίζονται ευκολότερα τυχόν έκτακτες συνθήκες, εμπόδια, παραλείψεις και αστοχίες .

Σε ότι αφορά την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας, υπήρξε κατά την διακυβέρνηση 2012-2014 ένα πρόγραμμα εγκατάστασης ενός ευρέος διαδικτυακού συστήματος διασύνδεσης των διαφόρων έργων όλων των Υπουργείων, υπό την εποπτεία της Γ.Γ. Συντονισμού. Το εν λόγω σύστημα θα πήγαινε ουσιαστικά την μεθοδολογία αυτή ένα βήμα παραπάνω αφού οι Γενικοί Αντικειμενικοί Σκοποί θα ενσωματώνανε σειρά έργων της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης, με προοπτικές πολυετούς ορίζοντα.

Μια ενδιαφέρουσα επίσης εφαρμογή της μεθοδολογίας είναι η περίληψή της στην Εργαλειοθήκη για την Βιώσιμη Διαχείριση Υγιεινής και Υδάτων ή SSWM²⁵. Πρόκειται για μια δωρεάν εργαλειοθήκη που απευθύνεται σε διεθνείς και δημόσιους οργανισμούς και αποτελεί πρωτοβουλία σειράς οργανισμών και επιστημόνων και έχει κυρίως χρηματοδοτηθεί από την Ελβετική Υπηρεσία Ανάπτυξης και Συνεργασίας, μεταξύ άλλων. Η LFM θεωρείται ιδανική μεθοδολογία για την διαχείριση εκτενών έργων βελτιστοποίησης και διαχείρισης των υποδομών και δικτύων που αφορούν την υγιεινή (αποχέτευση) και την ύδρευση/άρδευση, αλλά και γενικότερα την διαχείριση υδάτων.

Τέλος, όπως αναφέραμε άλλωστε και στην αρχή της παρουσίασης της μεθοδολογίας αυτής, διεθνείς οργανισμοί παροχής βοήθειας την

²⁵ <http://www.sswm.info/>

χρησιμοποιούν για τα διάφορα έργα τους ανά τον κόσμο. Η Ευρωπαϊκή Ένωση κάνει εκτεταμένη χρήση της μεθοδολογίας στις διάφορες υποστηρικτικές της ενέργειες. Παραδείγματος χάριν, προτείνει την μεθοδολογία στις αρχές της Αιθιοπίας, στο πλαίσιο του ταμείου πολιτικής υποστήριξης της χώρας, στο ανάλογο εγχειρίδιο²⁶.

2.2.3.2 Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008

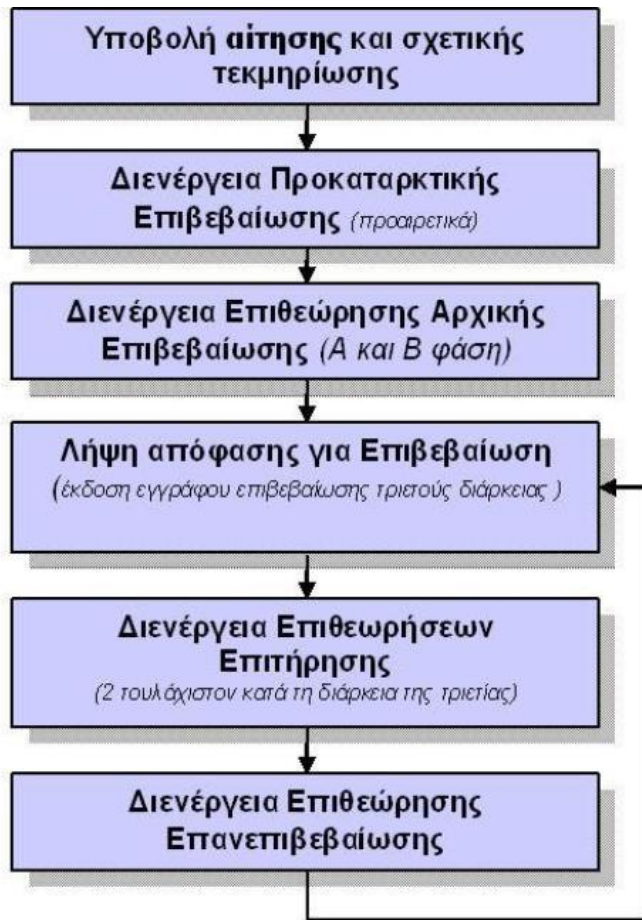
Το Ελληνικό Κράτος, μέσω του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης, έχει προβεί στην δημιουργία ενός αναγνωρισμένου προτύπου για την Διαχείριση Έργων στην Δημόσια Διοίκηση. Για να βελτιώσει τις επιδόσεις των οργανισμών του Δημοσίου κατά την ανάληψη έργων Δημοσίου συμφέροντος το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (ΦΕΚ Β' 55 2008) ανέπτυξε το εθνικό πρότυπο ΕΛΟΤ 1429: 2008²⁷ για τον καθορισμό των προϋποθέσεων και των δυνατοτήτων που απαιτούνται από τους οργανισμούς υλοποίησης έργων Δημοσίου συμφέροντος.

Το συγκεκριμένο μάλιστα πρότυπο είναι προαπαιτούμενο για όσους οργανισμούς επιθυμούν να υλοποιήσουν έργα που χρηματοδοτούνται από το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, βάση του Νόμου 3614/2007. Το πιστοποιητικό συμμόρφωσης κατά ΕΛΟΤ είναι απαραίτητη προϋπόθεση για έναν οργανισμό, προκειμένου να αναλάβει ένα έργο το οποίο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και παραχωρείται στους οργανισμούς μετά από λεπτομερή εξέταση και αξιολόγηση των δομών τους διαχείρισης έργων.

Η διαδικασία αξιολόγησης ενός οργανισμού για την απόδοση σε αυτών της Διαχειριστικής Επάρκειας Υλοποίησης Έργων Δημοσίου Χαρακτήρα βάσει του προτύπου ΕΛΟΤ 1429: 2008 παρουσιάζεται στο παρακάτω γράφημα:

²⁶ http://eeas.europa.eu/delegations/ethiopia/documents/eu_ethiopia/ressources/m_e_manual_en.pdf

²⁷ http://www.elot.gr/464_ell_html.aspx



Εικόνα 2. Διάγραμμα ροής διαδικασίας απόδοσης Διαχειριστικής Επάρκειας Οργανισμών για την Υλοποίηση Έργων Δημοσίου Χαρακτήρα

Για την ανάπτυξη του ΕΛΟΤ 1429: 2008 έχουν ληφθεί υπόψη τα παρακάτω:

- Πρότυπα Διαχείρισης Έργου, όπως τα OPM3, P3M3, CMMI κλπ.
- Εγχειρίδια Διαχείρισης Έργου, όπως το PMBOK του PMI και το ICB
- Διεθνείς τεχνικές προδιαγραφές και οδηγοί καλών πρακτικών, όπως το πρότυπο ISO 1006 και ο «Οδηγός Επιτυχίας Έργων της Νέας Υόρκης

Σε ότι αφορά τη δομή του ΕΛΟΤ 1429 : 2008, αυτό αποτελείται από 8 βασικά κεφάλαια. Τα 3 πρώτα είναι εισαγωγικά (παραπομπές, λεξικό, κυριότεροι ορισμοί), ενώ στα τα υπόλοιπα κεφάλαια παρουσιάζονται οι απαιτήσεις τις οποίες πρέπει να καλύπτει ένας οργανισμός διαχείρισης έργων Δημοσίου συμφέροντος, η οποία πρέπει να πληροί μια PMCM. Επιπλέον, το πρότυπο έχει δύο παραρτήματα, τα οποία περιέχουν τις αναφορές και το λεξικό όρων του προτύπου.

Στο πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 : 2008, οι οργανισμοί κατατάσσονται με βάση το επίπεδο ωριμότητας διαχείριση ενός έργου και με τρία επίπεδα ωριμότητας καταγεγραμμένα:

- Στο πρώτο επίπεδο, οι οργανισμοί είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν έργα χρησιμοποιώντας τις δικές τους διαδικασίες, οι οποίες ικανοποιούν προεπιλεγμένους κανονισμούς.
- Στο δεύτερο επίπεδο, οι οργανισμοί διαχειρίζονται τα έργα τους με έναν τυποποιημένο τρόπο.
- Στο τρίτο επίπεδο, οι οργανισμοί παρακολουθούν την εφαρμογή του έργου σε ποσοτικούς όρους και επεμβαίνουν για την βελτίωση του συστήματος.

Η παραπάνω κατάταξη λαμβάνει υπόψη της το χαμηλό επίπεδο των Ελληνικών Δημοσίων Οργανισμών σε ότι αφορά την διαχείριση έργων.

2.2.3.3 PRINCE2

Η μεθοδολογία των Έργων σε Ελεγχόμενα Περιβάλλοντα ή PRINCE2²⁸ βασίζεται στην αποτελεσματικότερη διαχείριση ενός έργου μέσω της βελτιστοποίησης των διαδικασιών και χρησιμοποιείται ευρέως από την κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου, αλλά και διεθνώς από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα (Saad et al, 2012)., με τις αντίστοιχες πιστοποιήσεις επαγγελματιών τα τελευταία χρόνια να αποτελούν σημαντική επένδυση, λόγω των υψηλών απολαβών των κατόχων τους, καθιστώντας την πέρα από μια εργαλειοθήκη, ένα ανταγωνιστικό προς το PMBOK πλαίσιο (Karaman & Kurt, 2015).

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας είναι:

- Εκκίνηση του έργου (SU): Σε αυτήν την φάση συγκροτείται η ομάδα που θα επιτελέσει το έργο και αποσαφηνίζονται οι πρώτες κατευθυντήριες γραμμές του έργου. Αποφασίζονται βασικά σημεία της διαχείρισης και της διαδικασίας υλοποίησης του έργου.

²⁸ <https://www.prince2.com/prince2-methodology>

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

- Έναρξη του έργου (IP): Έχοντας ήδη χαράξει τις πρώτες κατευθυντήριες γραμμές και έχοντας πάρει τις πρώτες αποφάσεις για το πώς θα προχωρήσει το έργο, απαιτείται η πρώτη συγκέντρωση των απαραίτητων πόρων και η έναρξη των πρωταρχικών διαδικασιών για την υλοποίηση του έργου από τα εμπλεκόμενα μέρη.
- Κατευθύνοντας ένα έργο (DP): Έχοντας ξεκινήσει το έργο, πρέπει πλέον να γίνεται συνεχής έλεγχος της πορείας του, αποσαφήνιση των δεικτών ολοκλήρωσης και αποτελεσματικότητας των πόρων και παροχή οδηγιών στα εμπλεκόμενα μέρη για την ομαλή συνέχιση υλοποίησης του έργου έως την ολοκλήρωσή του.
- Έλεγχος σταδίου (CS): Το έργο χωρίζεται για την καλύτερη διαχείρισή του σε στάδια τα οποία χρησιμεύουν ως ορόσημα για την πορεία υλοποίησής του. Έτσι, σε κάθε στάδιο πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες ελέγχου, ώστε να επικυρώνεται η πορεία των διαδικασιών του έργου που ανήκουν σε αυτό το στάδιο και εν τέλει η ολοκλήρωση του σταδίου αυτού και η ομαλή μετάβαση στο επόμενο.
- Διαχείριση παραδοτέων (MP): Κάθε διαδικασία, δραστηριότητα και στάδιο έως την ολοκλήρωση του έργου περιλαμβάνει την δημιουργία παραδοτέων, αποτελέσματα της ολοκλήρωσης επιμέρους δραστηριοτήτων. Είναι σημαντική η διαχείρισή τους ως προς τον έλεγχό τους και την μεταφορά τους στις κατάλληλες επόμενες διεργασίες του έργου
- Διαχείριση περιορισμών (SB): Σημαντική διαδικασία που διαπερνάει κάθετα ένα έργο είναι η διαχείριση των διαφόρων περιορισμών, προβλημάτων, ελλείψεων και παραβλέψεων που τυχόν εμφανίζονται κατά την πορεία υλοποίησης του έργου. Η έγκαιρη αντιμετώπιση των παραπάνω είναι σημαντική για την οικονομική και χρονική διαχείριση του έργου και το τελικό επίπεδο ποιότητάς του.
- Κλείσιμο του έργου (CP): Η διαδικασία ολοκλήρωσης του έργου είναι άκρως σημαντική, καθώς η αξιολόγηση της όλης πορείας υλοποίησης και της τελικής ποιότητας του τελικού παραδοτέου του έργου επισφραγίζει όλη την πορεία υλοποίησής του, συνεισφέρει στην

δημιουργία και αξιοποίηση γνώσης για μελλοντική χρήση και καθιστά εφικτή την επικύρωση της προσπάθειας των εμπλεκόμενων μερών.

Σε γενικές γραμμές, η μεθοδολογία αυτή προσπαθεί να απαντήσει σε συγκεκριμένες ερωτήσεις που προκύπτουν κατά την διαδικασία διαχείρισης ενός έργου: Τι προσπαθούμε να επιτύχουμε; Πότε θα ξεκινήσουμε; Τι χρειαζόμαστε; Χρειαζόμαστε βοήθεια; Πόσο χρόνο θα χρειαστούμε; Πόσο θα κοστίσει το έργο;

Βασικοί συμμετέχοντες / ρόλοι στην διαχείριση του έργου είναι οι παρακάτω:

- Υπεύθυνος Έργου: Ορίζεται ένας υπεύθυνος έργου (Project Manager) ως ο κύριος υπεύθυνος επίβλεψης και εποπτείας του έργου.
- Πελάτες και χρήστες: Στην μεθοδολογία αυτή, ο ρόλος των ενδιάμεσων και τελικών χρηστών των παραδοτέων του έργου, καθώς και των πελατών, πάλι ενδιάμεσων και τελικών, είναι καταλυτικός, αφού λαμβάνονται υπόψη καθ' όλη τη διάρκεια του έργου ως εποπτικοί και κατευθυντήριοι φορείς.
- Επιτροπή Έργου: Ειδικά η Επιτροπή Έργου είναι ένα σημαντικό κομμάτι της Μεθοδολογίας, καθώς απαρτίζεται από εκπροσώπους των Πελατών και Χρηστών, στους οποίους ο Υπεύθυνος Έργου υποβάλλει εκθέσεις, ώστε να αποφασίσουν για την περαιτέρω πορεία του έργου και των διαδικασιών του.

Για την υλοποίηση της μεθοδολογίας προκρίνονται ως εργαλεία, τόσο το διάγραμμα Gantt, όσο και το διάγραμμα PERT, μαζί με την μεθοδολογία κρίσιμης διαδρομής.

2.2.4 Εργαλειοθήκη του Project Manager

Στην τελευταία αυτή ενότητα θα περάσουμε πλέον στο τελευταίο επίπεδο πρακτικής ανάλυσης της Διαχείρισης Έργων, παρουσιάζοντας μια σύντομη ανασκόπηση στην εργαλειοθήκη του σύγχρονου Project Manager.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση των σημαντικότερων εργαλείων της Διαχείρισης Έργων θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε σαφέστερα την πρόοδο των έργων που θα παρουσιάσουμε στην ενότητα με τις μελέτες περιπτώσεων και, κυρίως, θα αιτιολογήσουμε την χρήση τους στο έργο το οποίο καλύπτουμε στην παρούσα εργασία.

2.2.4.1 Work Breakdown Structure (WBS)

Η Αναλυτική Δομή Εργασιών ή WBS είναι ένα από τα παλαιότερα και πιο χρήσιμα εργαλεία της Διαχείρισης Έργων. Πρόκειται για μια αναλυτική απεικόνιση της δομής του έργου, η οποία παρέχει ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για όλα τα επιμέρους στοιχεία του έργου και για συγκεκριμένα καθήκοντα. Μέσω του WBS διευκολύνεται η διαδικασία προγραμματισμού και ενσωμάτωσης σε αυτών των χρήσεων πόρων, της κατανομής του χρόνου, αλλά και των επιθυμητών επιπέδων ποιότητας (Rad, 1999).

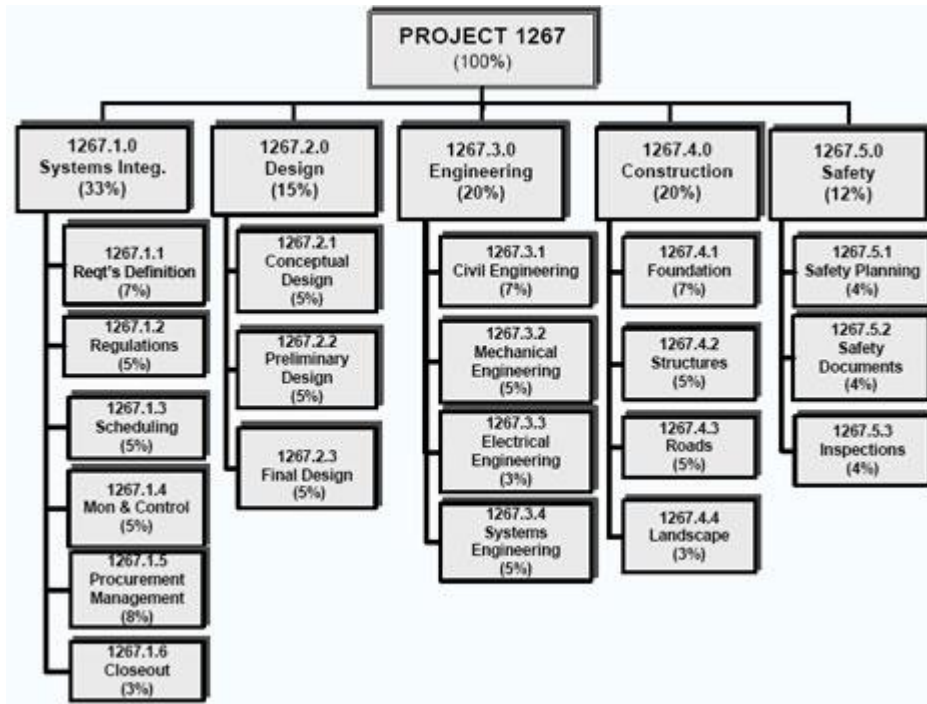
Πρόκειται ουσιαστικά για μια δομή που επιτρέπει την παρακολούθηση σε χαμηλότατο επίπεδο των διαφόρων εργασιών. Επειδή η βασική παράμετρος του WBS είναι το «βάθος» στο οποίο φτάνουμε την ανάλυση, έχουν υιοθετηθεί μερικοί πρακτικοί κανόνες για την χρονική διάρκεια των εργασιών στο χαμηλότερο επίπεδο της ανάλυσης (Haugan, 2002):

- Ο κανόνας των 80 ωρών: Καμία εργασία στο χαμηλότερο επίπεδο ανάλυσης δεν πρέπει να ξεπερνάει τις 80 ώρες σε διάρκεια.
- Ο κανόνας της μίας αναφοράς: Καμία εργασία στο χαμηλότερο επίπεδο ανάλυσης δεν πρέπει να ξεπερνάει σε διάρκεια την περίοδο μιας αναφοράς της ομάδας εργασίας που την έχει αναλάβει.
- Ο κανόνας της κοινής λογικής: Τελευταίος κανόνας ανάλυσης είναι η κατάτμηση των εργασιών σε τέτοιο επίπεδο ώστε το παραδοτέο της

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

εργασίας να έχει νόημα και να είναι ολοκληρωμένο ως προς τον σκοπό που θέλει να εξυπηρετήσει.

Είναι σημαντικό να μην υπάρξει υπερβολική διάσπαση των εργασιών, γιατί αυξάνεται το διοικητικό κόστος και τα παραδοτέα δεν έχουν την απαραίτητη συνοχή και συνάφεια (Park & Lee, 2015). Οι βασικές μορφές απεικόνισης του WBS είναι το Διάγραμμα και το Περίγραμμα εσοχών (Taylor, 2009).



Εικόνα 3. Παράδειγμα δομής Διαγράμματος για WBS

2.2.4.2 Διάγραμμα PERT

Το διάγραμμα PERT (Program evaluation and review technique) είναι η μεθοδολογία που εισήγαγε το Αμερικάνικο Πολεμικό Ναυτικό στην ανάπτυξη του οπλικού συστήματος Polaris την δεκαετία του 1960 και στην οποία εμφανίστηκε πρώτη φορά η δομή του WBS.

Πρόκειται για ένα διάγραμμα που συνδέει τις διάφορες εργασίες του εκάστοτε έργου (κι εδώ εισέρχεται η χρησιμότητα του WBS) βάσει τεχνικών περιορισμών σειράς (ποια ή ποιες πρέπει να προηγηθούν ποιας ή ποιων) και

οδηγεί στην καλύτερη επιλογή, βάσει των χρόνων κάθε εργασίας, της βέλτιστης σειράς εκτέλεσης και με την βοήθεια της μεθόδου Κρίσιμου Μονοπατιού (Miller, 1963).

Η μεθοδολογία PERT αποτυπώνει τις εργασίες και τους χρόνους που αυτές εκτιμάται ότι θα χρειαστούν για την πραγματοποίησή τους χρησιμοποιώντας τον τύπο $T_E = (O + 4M + P) / 6$, όπου οι χρόνοι O, M και P αντιστοιχούν στην αισιόδοξη, τη μέση και την απαισιόδοξη εκτιμώμενη διάρκεια. Η μεθοδολογία είναι ικανή να μας βοηθήσει να αναγνωρίσουμε το «μονοπάτι» ενεργειών εκείνο το οποίο θα μας επιτρέψει να εκτελέσουμε το έργο στον ελάχιστο δυνατό χρόνο, μια από τις βασικότερες παραμέτρους κόστους και από τους σημαντικότερους περιορισμούς πόρων σε ένα έργο (Milosevic, 2003).

2.2.4.3 Διάγραμμα Gantt

Το διάγραμμα Gantt είναι ένα είδος γραφήματος με οριζόντιες ράβδους, ονομασμένο προς τιμήν του Henry Gantt (1910) και το οποίο απεικονίζει ένα χρονοδιάγραμμα ενός υπό εκτέλεση ή σχεδιαζόμενου έργου. Αν και σήμερα αποτελεί μια πολύ απλή και διαδεδομένη μορφή γραφικής απεικόνισης, είχε θεωρηθεί στην απαρχή του ως επαναστατικό.

Αυτό οφείλεται στην απλή, αλλά πολύ χρήσιμη λειτουργία του, καθώς μπορούσε ο χρήστης με μια ματιά να κατανοήσει τις εργασίες του έργου, τον χρόνο υλοποίησής τους, την κατάσταση στην οποία βρίσκονταν και τους περιορισμούς στην εξέλιξη του έργου.

2.2.5 Λόγοι – προβλήματα που αποτυγχάνουν τα Project Management

Όταν πρόκειται να εφαρμοστεί ένα Project Management, τότε έρχεται κανείς αντιμέτωπος με μια σειρά προβλημάτων, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις και μη αποδεκτά αποτελέσματα.

Ποια είναι, λοιπόν αυτά τα προβλήματα²⁹ και πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν;

Κανένα project χωρίς επαρκείς πόρους

Ένα σύνηθες πρόβλημα είναι να ξεκινάει ένα project, χωρίς να υπάρχουν επαρκείς πόροι. Αυτό οφείλεται συχνά στο ότι οι υπολογισμοί για τις απαιτήσεις του έργου είναι ασαφείς. Βοήθεια στην προκειμένη περίπτωση μπορεί να προσφέρει η εφαρμογή μια διαδικασίας project management. Επιπλέον, χρειάζεται να δημιουργηθεί ένας πίνακας αρμοδιοτήτων, μέσω του οποίου θα μοιράζονται οι ρόλοι με βάση τη σύμβαση έργου και ανάλογα με το μέγεθος και τον τύπο του project.

Η βασική κατανόηση προηγείται της λύσης

Κατά το σχεδιασμό του project γίνονται συζητήσεις για συγκεκριμένες λύσεις και για τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν χωρίς να υπάρχει προηγουμένως μια κοινή αντίληψη για τους ακριβείς στόχους. Ο σχεδιασμός του project θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τα παραδοτέα αποτελέσματα – έτσι αυτά θα είναι κατά το δυνατόν πιο σωστά και μετρήσιμα. Οι πιθανές διαφωνίες για τα αποτελέσματα του project μπορούν να αποφευχθούν, αν καθοριστούν από πριν τα κριτήρια αποδοχής των αποτελεσμάτων.

Οπτικοποίηση

Τα εκτενή σχέδια ενός project δεν μπορούν να οπτικοποιηθούν αποτελεσματικά σε μια οθόνη. Αντί αυτού είναι περισσότερο αποδεκτό να γίνει μια αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των σχεδίων, χρησιμοποιώντας τη

²⁹ <http://www.netweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=4&arId=27019&remind=5>

μέθοδο Kanban³⁰. Αυτό μεταφράζεται σε οπτικοποίηση του project σε μεγάλους τοίχους και χρησιμοποίηση χαρτών για την απεικόνιση μεμονωμένων εργασιών. Αυτό βοηθάει στην παρουσίαση των σύνθετων σχέσεων ανάμεσα στους συμμετέχοντες του project.

Ο καθένας οφείλει να γνωρίσει το ρόλο του στο project

Πολλές φορές, οι συμμετέχοντες σε ένα project δεν έχουν ενημερωθεί για το ρόλο τους. Για να μπορέσουν να συμμετέχουν ενεργά στο project χρειάζεται να υπάρχουν use cases γι' αυτούς, αλλά και να αναπτυχθεί ένα πλάνο επικοινωνίας ανάμεσά τους.

Η ροή πληροφορίας δεν πρέπει να παραμένει στάσιμη

Κατά την έναρξη του project, συνήθως η ομάδα είναι σχετικά καλά ενημερωμένη. Ωστόσο, μετά, ειδικά όταν αυξάνει η διάρκεια του project, χάνεται αυτή η πληροφόρηση. Για αυτό είναι βοηθητικό κατά την έναρξη ενός project να δημιουργηθεί μια ανάλυση ενδιαφερομένων μελών, από την οποία μπορούν να αντληθούν οι απαραίτητες πληροφορίες.

Όλοι πρέπει να γνωρίζουν το status του project

Κατά τη διάρκεια εκτέλεσης ενός project συχνά δεν είναι γνωστό σε τι κατάσταση βρίσκεται. Για να γνωρίζουν όλοι την κατάσταση του project, συστήνεται να υπάρχει ένα μικρό ενημερωτικό site όπως και να δημιουργηθεί ένα ενημερωτικό newsletter για την πορεία του project.

³⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_%28development%29

2.3 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Ψηφιοποίησης

2.3.1 Ορισμός ψηφιοποίησης

Ξεκινώντας να πραγματευτεί κανείς την τεχνολογία της ψηφιοποίησης θα πρέπει πρώτα απ' όλα να κάνει σαφές τι ορίζεται ως ψηφιοποίηση. Στο διαδίκτυο υπάρχουν πολλοί ορισμοί και απόψεις. Παραθέτοντας ορισμένες από αυτές ίσως δοθεί μια σφαιρική άποψη επί του θέματος.

Ο αγγλικός όρος είναι digitization ή digitization και αναζητώντας τον όρο σε κάποιο διαδικτυακό λεξικό ως ψηφιοποίηση ορίζεται η διαδικασία μετατροπής πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή (σε δυαδικά κωδικοποιημένα στοιχεία για τη χρήση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή). Σάρωση εικόνας, δειγματοληψία ήχου, μετατροπή του κειμένου σε χαρτί σε κείμενο σε ένα αρχείο στον υπολογιστή είναι παραδείγματα ψηφιοποίησης³¹.

Ως ψηφιοποίηση ορίζεται σύμφωνα με το IMLS³² (Institute of Museum and Library Services) η διαδικασία μετατροπής, δημιουργίας αποθήκευσης και διαχείρισης βιβλίων, έργων τέχνης, περιοδικών, ιστορικών χειρογράφων, φωτογραφιών κλπ σε ηλεκτρονικές μορφές έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ένας ακόμα ορισμός θα ήταν « η ψηφιοποίηση αναφέρεται στη μετατροπή του μη-ψηφιακού υλικού στην ψηφιακή μορφή (δηλ. μια μορφή που χρησιμοποιεί έναν δυαδικό αριθμητικό κώδικα για να αντιπροσωπεύσει τις μεταβλητές). Μια ευρεία ποικιλία των υλικών τόσο διαφορετικών όσο οι χάρτες, τα χειρόγραφα, τις κινούμενους εικόνες και τον ήχο μπορεί να ψηφιοποιηθεί»³³.

Ο καθηγητής Mike Gerhard του πανεπιστημίου του Ball State βλέπει με ένα διαφορετικό μάτι την ψηφιοποίηση η οποία αναφέρεται σε μια κοινωνία όπου οι υπολογιστές είναι πανταχού παρόντες· είναι απαραίτητοι παντού, για να

³¹ High-tech dictionary

<http://www.computeruser.com/resources/dictionary/definition.html?lookup=6430>

³² IMLS Institute of Museum and Library Services με έδρα τις Η.Π.Α. <http://www.imls.gov/>

³³ National Library of Australia, PADI <http://www.nla.gov.au/padi/topics/69.html>

ελέγξουν, να διευθύνουν ή να πραγματοποιήσουν οτιδήποτε και η έννοια ψηφιακός αναφέρεται στα σήματα επικοινωνίας ή τις πληροφορίες που παρουσιάζονται με μια ιδιαίτερη μορφή, συνήθως ένα δυαδικό σύστημα³⁴.

Κάπου εδώ κρίνεται απαραίτητο να γίνει κατανοητό τι εννοούμε λέγοντας δυαδικό σύστημα. Το σύστημα αυτό είναι με απλά λόγια ο τρόπος του ηλεκτρονικού υπολογιστή να καταλαβαίνει τις εντολές που δίνει ο εκάστοτε χρήστης. Όλες οι πληροφορίες που εισάγουμε στον υπολογιστή μετατρέπονται και παρουσιάζονται με δυο ψηφία (εξ' ου και δυαδικό) 0 και 1 (binary digits = bits) τα οποία αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα την παροχή ρεύματος ή όχι στον υπολογιστή καθώς αυτή είναι η μόνη γνώση που μπορεί να έχει. Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι όλες οι πληροφορίες που εισάγουμε στον υπολογιστή μετατρέπονται σε συνδυασμούς bits, με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρείται το αμφιμονοσήμαντο της απεικόνισης κάθε χαρακτήρα στον αντίστοιχο διαταγμένο συνδυασμό δυαδικών ψηφίων³⁵.

Κλείνοντας την παρένθεση στον κόσμο της πληροφορικής θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι ορισμοί που δόθηκαν παραπάνω ως ενδεικτικοί έχουν πολλά κοινά στοιχεία μεταξύ τους και μπορούν να αντιμετωπιστούν ως τροφή για σκέψη καθώς ολοκληρωμένος ορισμός πλήρως αποδεκτός δεν έχει ακόμα δοθεί. Συμπληρώνοντας τον προβληματισμό για την ψηφιοποίηση δημιουργείται η ανάγκη απάντησης των σχετικών υπαρξιακών ερωτήσεων με βασικότερό το «γιατί γίνεται η ψηφιοποίηση και σε τι οφελεί;»

³⁴ <http://www.tcom.bsu.edu/tcom101/trends.htm>

³⁵ Για μια ματιά στη μετατροπή ASCII http://www.ccmr.cornell.edu/helpful_data/ascii2.html

2.3.2 Οφέλη ψηφιοποίησης

Η ψηφιοποίηση είναι, αδιαμφισβήτητα, στις προτεραιότητες των περισσότερων υπηρεσιών πληροφόρησης. Σύμφωνα με την έρευνα του IMLS για την υπάρχουσα κατάσταση όσο αφορά την τεχνολογία και την ψηφιοποίηση στα μουσεία και τις βιβλιοθήκες των Η.Π.Α. για το 2002, το 37% των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών είχε κάποια δραστηριότητα ψηφιοποίησης τους τελευταίους 12 μήνες. Γεννάται λοιπόν το ερώτημα για ποιους λόγους γίνεται η ψηφιοποίηση. Στο απλό αλλά αρκετά σημαντικό ερώτημα καλούμαστε να απαντήσουμε. Αρκετές και με μεγάλη διαφοροποίηση είναι οι αιτίες που στρέφονται οι υπηρεσίες πληροφόρησης και κυρίως οι βιβλιοθήκες και είναι οι εξής:

Οικονομία.

Έχουμε όλοι συνηθίσει τις βιβλιοθήκες ως τεράστιες αποθήκες πολιτιστικής κληρονομιάς το οποίο σημαίνει βιβλία, περιοδικά, εφημερίδες, χάρτες, χειρόγραφα, φωτογραφίες, βιντεοταινίες, μικροφίλμ, cd rom τοποθετημένα σε ράφια κατανεμημένα. Οι βιβλιοθήκες εισερχόμενες στη νέα χιλιετία (και ειδικά οι μικρότερες με τις ανάλογες οικονομικές δυνατότητες) δεν μπορούν πλέον να διατηρήσουν την παλιά τους μορφή καθώς δεν είναι πρωτίστως οικονομικό. Ψηφιοποιώντας, λοιπόν, μεγάλο μέρος της συλλογής τους κάνουν οικονομία χώρου καθώς οι τίτλοι των τεκμηρίων μοιραία αυξάνονται με την πάροδο του χρόνου. Είναι προφανές πόσο πολύτιμο, όπως αποδεικνύεται, χώρο κερδίζει μια βιβλιοθήκη όταν για παράδειγμα μια εγκυκλοπαίδεια συρρικνώνεται στο μέγεθος ενός ψηφιακού δίσκου. Έχει τη δυνατότητα η βιβλιοθήκη κάποια αξιόλογα στοιχεία της αφού ψηφιοποιηθούν να τα εκμεταλλευτεί εμπορικά εφ' όσον βέβαια λύσουν το «αγκάθι» των πνευματικών δικαιωμάτων, για τα οποία θα μιλήσουμε σε επόμενη ενότητα. Πολλοί είναι βέβαια και αυτοί που υποστηρίζουν ότι η ψηφιοποίηση στοιχίζει

και πρέπει να γίνει μια προσεκτική μελέτη πριν προχωρήσουν σε ένα τέτοιο εγχείρημα³⁶.

Διατήρηση και συντήρηση.

Πολλές από τις υπηρεσίες πληροφόρησης ψηφιοποιούν κάποια από τα τεκμήρια τους έτσι ώστε να τα αποσύρουν από την άμεση επαφή με το κοινό. Κάποια μουσειακά αντικείμενα για πολλούς λόγους δεν είναι δυνατόν να συνεχίζουν να εκθέτονται. Μέχρι τώρα τα αντικείμενα που κινδύνευαν από την περαιτέρω έκθεση τους ή αποσύρονταν σε κάποια αποθήκη όπου με ελεγχόμενες συνθήκες και μεν επιτυγχάνονταν η άψογη διατήρηση του αλλά το τεκμήριο αυτό είτε επέστρεφε μετά από καιρό στην αγκαλιά του κοινού είτε έμενε για πάντα κρυμμένο. Με την ψηφιοποίηση δεν «χάνονται» από το οπλοστάσιο του μουσείου και μπορεί το κοινό να έρχεται σε έμμεση, πλέον, επαφή μαζί του και αυτό να διατηρείται με τις καλύτερες δυνατές συνθήκες. Όσο αφορά τις βιβλιοθήκες μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητό ότι ορισμένα χειρόγραφα, βιβλία και γενικότερα ευπαθή τεκμήρια επιβάλλεται να μην επεξεργάζονται όπως παλαιότερα από το αναγνωστικό κοινό. Με την ψηφιοποίηση η πρόσβαση στη γνώση (βασικό συστατικό στοιχείο της αποστολής της βιβλιοθήκης) συνεχίζεται έπ' αόριστον.

Πρόσβαση.

Όπως είδαμε παραπάνω από τους σημαντικότερους σκοπούς μιας υπηρεσίας πληροφόρησης και κυρίως των βιβλιοθηκών είναι η εξασφάλιση της πρόσβασης στη γνώση που διαθέτει, διαφορετικά δεν έχει λόγο ύπαρξης και δεν διαφέρει σε πολλά από μία ιδιωτική συλλογή. Για την επίτευξη αυτού του στόχου πέραν του αναγνωστηρίου και της άμεσης επαφής του κοινού, μέσω της ψηφιοποίησης είναι δυνατόν να εκμεταλλευτεί η βιβλιοθήκη στο μέγιστο την υπάρχουσα τεχνολογία. Μπορεί λοιπόν η συλλογή να γίνει προσβάσιμη μέσω του διαδικτύου, όχι μόνο με δημοσίευση του καταλόγου αλλά και με

³⁶ Βλέπε επίσης το άρθρο του Stuart D. Lee (head of the Learning Technologies Group at the University of Oxford) "Digitization: Is It Worth It?" <http://www.infoday.com/cilmag/may01/cilmag.htm> (ημ. τελευταίας προσβ. 02/09/03) και το άρθρο της Mrs Joanne Lomax Smith και του Simon Tanner (Higher Education Digitization Service) "Digitization: how much does it really cost?" <http://www.kcl.ac.uk/humanities/cch/drhahc/drh/abst93.htm> (ημ. τελευταίας προσβ. 02/09/03)

πρόσβαση στο ίδιο το τεκμήριο κάτι που είναι πολύ σημαντικό για τους ερευνητές και γενικότερα σπάει τα γεωγραφικά όρια της γνώσης. Αυξάνεται λοιπόν ο αριθμός των χρηστών μιας βιβλιοθήκης και τα όρια της απλώνονται με γεωμετρική πρόοδο. Μπορεί επίσης η υπηρεσία να κάνει ελεγχόμενη την πρόσβαση και με αυτό τον τρόπο να ωφεληθεί οικονομικά σε μεγάλο βαθμό.

Library interchange (ή απλά ανταλλαγή μεταξύ βιβλιοθηκών).

Η αυξημένη πρόσβαση στις συλλογές μιας βιβλιοθήκης σημαίνει ότι ενδεχομένως και άλλες βιβλιοθήκες θα ενδιαφερθούν για ορισμένα από τα τεκμήρια της. Μπορεί λοιπόν εκμεταλλευόμενη την τεχνολογία να ανταλλάξει υλικό της με υλικό που την ενδιαφέρει και να αυξήσει με αυτό τον τρόπο την συλλογή της. Ο διαδανεισμός γίνεται καθημερινότητα στην πολιτική της βιβλιοθήκης. Με την προϋπόθεση να τηρηθούν τα διεθνή πρότυπα ψηφιοποίησης το πληροφοριακό υλικό μίας βιβλιοθήκης μπορεί να αποτελέσει κομμάτι μιας ενιαίας βάσης δεδομένων σε συνεργασία με άλλα ιδρύματα με όλα τα οφέλη που μπορεί αυτή η συνεργασία να συνεπάγεται.

Τεχνολογία.

Αν μια βιβλιοθήκη προχωρήσει στην ψηφιοποίηση της συλλογής της ή μέρους της συλλογής της τότε αυτόματα κερδίζει πολλές περισσότερες δυνατότητες που του προσφέρουν τα επιτεύγματα της νέας τεχνολογίας. Πλέον τα τεκμήρια της μπορούν να επεξεργασθούν με ποικίλους τρόπους αποτελώντας κομμάτι βάσεων δεδομένων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετήσει τους χρήστες της στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Με τις καινούργιες μηχανές αναζήτησης οι πληροφορίες βρίσκονται στιγμιαία και με μεγαλύτερη ευκολία. Αν ο χρήστης μπορεί να επεξεργαστεί το τεκμήριο από την ησυχία του σπιτιού του φαντάζεται κανείς τις ασύγκριτα περισσότερες δυνατότητες που παρέχει η ψηφιακή τεχνολογία στις ίδιες τις βιβλιοθήκες. Η αναλογική τεχνολογία ήταν μονοδιάστατη και περιορισμένων δυνατοτήτων. Πλέον μπορεί να συνδυαστεί το κείμενο με τη εικόνα και τον ήχο ώστε να γίνουν τα τεκμήρια της και συνεπώς η γνώση πιο προσιτή σε όλους και πολύ πιο κατανοητή. Ανοίγεται με αυτό τον τρόπο η βιβλιοθήκη σε πλατύτερη βάση χρηστών, κάτι που αποτελεί πρωταρχικό σκοπό της.

Δημιουργία.

Η ψηφιακή μετατροπή των τεκμηρίων δίδει το δικαίωμα στην υπηρεσία πληροφόρησης να αναπαραγάγει ορισμένα από τα τεκμήρια σε πολλές μορφές ψηφιακές ή μη (απλή εκτύπωση, cd rom, προσθήκη πολυμέσων, μικροταινίες με τη βοήθεια ειδικών scanner που παράγουν τα COM = Computer-out-put-microfilms κλπ) και εκτός από την εμπορική εκμετάλλευση να τα χρησιμοποιήσει για διαφημιστικούς λόγους και για την έκδοση δικών της τεκμηρίων, καταλόγων και βιβλιογραφίας.

Αύξηση του ενδιαφέροντος για τον οργανισμό.

Μεγαλώνοντας με τις δραστηριότητες γύρω από την ψηφιοποίηση το ενδιαφέρον γύρω από την βιβλιοθήκη, το μουσείο ή το αρχείο μεγαλώνει ανάλογα και το κοινό που επισκέπτεται από κοντά την υπηρεσία πληροφόρησης, για μια πιο άμεση επαφή καθώς είμαστε συνηθισμένοι να έχουμε μπροστά μας το τεκμήριο που επεξεργαζόμαστε και η ψηφιακή τεχνολογία δεν αποτελεί ακόμα τουλάχιστον δεύτερη φύση μας. Δημιουργείται συνεπώς μια σχέση που μπορεί να χαρακτηριστεί πελατειακή αλλά με την πιο αφιλοκερδή και ακαδημαϊκή έννοια του όρου, γεγονός που για τις βιβλιοθήκες αλλά ιδιαίτερα για τα μουσεία είναι θέμα μείζονος σημασίας.

2.3.3 Σχέση της ψηφιοποίησης με τη διαχείριση έργων

Μέσω της ψηφιοποίησης η διαχείριση της πληροφορίας γίνεται πολύ καλύτερα, γρηγορότερα και οικονομικότερα. Παρακάτω, θα αναφερθούμε σε βασικές μεθοδολογίες και εργαλεία, δίνοντας έτσι την βάση για την κατανόηση των εργασιών που θα πρέπει να υλοποιήσουμε και πως αυτές συνδέονται με την Διαχείριση Έργων.

2.3.4 Βασικές μεθοδολογίες

Η ψηφιοποίηση δεδομένων και πληροφοριών γίνεται με δύο βασικούς τρόπους: το απλό σάρωμα και την αναγνώριση χαρακτήρων.

Κατά την μεθοδολογία του απλού σαρώματος, τα έγγραφα που θέλουμε να ψηφιοποιήσουμε σαρώνονται από ειδικό μηχάνημα (scanner), το οποίο έχει την δυνατότητα να μετατρέπει αποτυπωμένες εικόνες σε ψηφιακές. Είναι ένα είδος «φωτογραφικής μηχανής», έτσι φτιαγμένης ώστε να γίνεται βέλτιστη χρήση της κατά την μετατροπή εγγράφων σε ψηφιακή μορφή. Είναι, δε, σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο, σε ότι αφορά τις επαγγελματικές λύσεις, ώστε να διεκπεραιώνουν μεγάλους όγκους εγγράφων σε ελάχιστο χρόνο (αυτόματη τροφοδοσία από στοίβες εγγράφων κλπ.).

Το αποτέλεσμα της απλής σάρωσης είναι ουσιαστικά μια φωτογραφική απεικόνιση της πληροφορίας. Αν και ο χρήστης βρίσκει την ίδια ακριβώς χρησιμότητα με το αυθεντικό έντυπο υλικό, συν κάποια πιθανή προστιθέμενη αξία από άλλες ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν και θα τις παραθέσουμε παρακάτω, εν τούτοις, δεν μπορεί να διαχειριστεί την πληροφορία αυτή οντολογικά μέσα στα ηλεκτρονικά μέσα. Δεν αναγνωρίζεται δηλαδή η πληροφορία στην βαθύτερή της έννοια, ως κείμενο ή γράφημα, παρά ως μια εικόνα, μια ψηφιακή αποτύπωση στα πρότυπα της φωτογραφίας.

Εάν θέλουμε η πληροφορία μας να αποτυπωθεί ως πληροφορία κατά την ψηφιοποίηση της, τότε θα πρέπει να καταφύγουμε σε μια επιπλέον μεθοδολογία, αυτήν της οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων ή OCR όπως είναι

γνωστή ως τεχνολογία. Πρόκειται για μια διαδικασία με συγκεκριμένα βήματα (αλγόριθμο), η οποία χρησιμοποιείται από μια σειρά διαθέσιμων προγραμμάτων με ικανοποιητικά έως θεαματικά επίπεδα επιτυχίας αναγνώρισης. (Vijayarani & Sakila, 2015)

2.3.5 Εργαλεία προσθήκης αξίας

Αναλόγως της μεθοδολογίας που θα επιλεγεί για την ψηφιοποίηση των πληροφοριών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν μια σειρά εργαλείων τα οποία προσθέτουν αξία στην πληροφορία. Αυτές ακριβώς οι διαδικασίες είναι που καθιστούν σημαντική την ψηφιοποίηση πληροφοριών και κατατάσσουν αναλόγως τη χρησιμότητα κάθε έργου.

Μέσα από τις διαδικασίες της Διαχείρισης Έργων, τα εργαλεία αυτά μπορούν να εφαρμοστούν με μεγάλη επιτυχία στις διαδικασίες ψηφιοποίησης και να προσθέσουν αξία στο έργο και τις πληροφορίες που αυτό αφορά.

2.3.5.1 Μεταδεδομένα

Η δυνατότητα προσθήκης επιπλέον δεδομένων στις υπό διαχείριση πληροφορίες είναι ένα βασικό εργαλείο, το οποίο λειτουργεί και στην απλή σάρωση και στην σύνθετη διαδικασία αναγνώρισης της πληροφορίας.

Ουσιαστικά πρόκειται για την προσθήκη στα τελικά αρχεία διαφόρων δεδομένων, όπως σειρά καταλόγου, πηγή και ημερομηνία πρώτης συγγραφής της πληροφορίας, διάφορες πληροφορίες για τον συγγραφέα και σύνδεσμοι με λοιπά αρχεία ή πηγές (π.χ. εισαγωγή παραπομπών σε διαδικτυακές τοποθεσίες). (Σίτας, 2002)

Στο παράδειγμα της παρούσας εργασίας, θα μπορούσε να γίνει χρήση των μεταδεδομένων για παραπομπή του χρήστη του αρχείου στην αντίστοιχη νομοθεσία στον Online τόπο της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως.

2.3.5.2 Κατοχύρωση και προστασία δικαιωμάτων - υδατογράφημα

Υπάρχει μια σειρά ενεργειών που μπορούν να πραγματοποιηθούν και αφορούν την προστασία των δεδομένων και των πνευματικών δικαιωμάτων αυτών. Στην περίπτωση των οπτικά αναγνωρισμένων κειμένων, ειδική κωδικοποίηση μπορεί να απαγορεύει σε μη εξουσιοδοτημένους χρήστες την αντιγραφή των κειμένων, ενώ ειδικά υδατογραφήματα μπορούν να αποτρέψουν την χρήση ως εικόνων των πληροφοριών χωρίς ειδική άδεια.

Η προστασία αυτή είναι σημαντική όταν η διαχείριση των δεδομένων έχει ως σκοπό την οικονομική τους εκμετάλλευση, οπότε σε περιπτώσεις ανοικτών δεδομένων όπως το έργο αυτής της εργασίας, πιθανώς να μην απαιτούνται τέτοιου είδους ενέργειες.

2.3.5.3 Δυνατότητες αναζήτησης

Μια βασική υπηρεσία που προσφέρεται σε περιπτώσεις ψηφιοποίησης υλικού, είναι η δυνατότητα εύκολης αναζήτησης σε αυτό όρων και προτάσεων, ακόμα και εννοιών.

Τα περισσότερα είδη αρχείων κειμένου (κλασικά αρχεία όπως doc ή ενισχυμένα όπως pdf) έχουν ενσωματωμένες δυνατότητες αναζήτησης όρων, όμως υπάρχει ζήτημα όταν πρόκειται για απλή σάρωση (χωρίς αναγνώριση των κειμένων), ενώ όταν πρόκειται για μεγάλες βάσεις δεδομένων με πολλαπλά αρχεία, τότε πιο εξεζητημένα εργαλεία πιθανώς να πρέπει να χρησιμοποιηθούν.

2.3.5.4 Διορθώσεις – Επανορθώσεις

Τέλος, ένα σημαντικό εργαλείο που διαθέτει ο διαχειριστής πληροφοριών σε ψηφιοποιημένη μορφή, είναι η παρέμβαση για την διόρθωση λαθών. Πέραν της ανάγκης για διορθώσεις στην περίπτωση των ψηφιοποιήσεων με αναγνώριση κειμένου (υπάρχει ένα μέγιστο ποσοστό επιτυχίας που δεν μπορεί να φτάσει το 100% και δεν αναγνωρίζονται εύκολα μορφοποιήσεις του κειμένου), ο χρήστης – διεκπεραιωτής της ψηφιοποίησης μπορεί να επέμβει

στην πληροφορία για να διορθώσει λάθη του πρωτότυπου, όπως δεδομένα και ορθογραφικά συντακτικά λάθη.

Αυτό βέβαια προδιαθέτει κάποιες δικλείδες ασφαλείας, όπως η εξασφάλιση ότι δεν είναι αναγκαία η ακριβής αποτύπωση του περιεχομένου (πιθανώς για ιστορικούς λόγους), καθώς και η διασφάλιση της ορθότητας των διορθώσεων (π.χ. με τη χρήση δύο ανεξάρτητων διορθωτών), ώστε να μην υπάρξει εκφυλισμός της πληροφορίας, εν τέλει, κατά τη μεταφορά της από υλικά σε ψηφιακά μέσα.

2.3.6 Πλεονεκτήματα ψηφιοποίησης

Όπως είδαμε προηγουμένως, η ψηφιοποίηση μπορεί να περιλαμβάνει ορισμένα εργαλεία τα οποία προσδίδουν προστιθέμενη αξία στο τελικό προϊόν, στο αποτέλεσμα του έργου, στην ψηφιοποιημένη δηλαδή πληροφορία.

Εν τέλει, η ψηφιοποίηση της πληροφορίας προσφέρει μια σειρά πλεονεκτημάτων τα οποία μπορούν να αιτιολογήσουν το συνολικό έργο, η επιδίωξη των οποίων, μάλιστα, μπορεί ακόμα και να καθορίσει τα χαρακτηριστικά του ίδιου του έργου. Ακολουθούν ορισμένα σημαντικά.

Ταυτόχρονη πολυχρηστικότητα: η δυνατότητα πολλών χρηστών ταυτόχρονα να έχουν πρόσβαση στην πληροφορία είναι βασικό πλεονέκτημα της ψηφιοποιημένης πληροφορίας, καθώς δεν υπάρχει ο περιορισμός του πεπερασμένου αριθμού διαθέσιμων εντύπων αντιγράφων. Πρακτικά, ακόμα και εκατομμύρια χρήστες θα μπορούσαν να έχουν πρακτικά ταυτόχρονη πρόσβαση σε ψηφιοποιημένο υλικό το οποίο βρίσκεται ανεβασμένο στο διαδίκτυο.

Άρση χωρικών ή και χρονικών περιορισμών: Η ψηφιοποίηση του υλικού προσφέρει την δυνατότητα πρόσβασης στην πληροφορία χωρίς, συνήθως, χωρικούς ή χρονικούς περιορισμούς. Αυτό σημαίνει πως, π.χ. αντί ένας μελετητής να περιορίζεται σε έναν χώρο αποθήκευσης αρχείων και σε ώρες

λειτουργίας αυτού του χώρου, μπορεί με την ησυχία του να μελετήσει το υλικό όπου θέλει (σπίτι του π.χ.) και όποια ώρα της ημέρας τον βολεύει.

Διασυνδεσιμότητα πληροφόρησης: Μέσα από την χρήση παραπομπών, μεταδεδομένων και λοιπών παρόμοιων εργαλείων, η πληροφορία είναι πλέον οργανικής, εξελίσσεται και επεκτείνεται. Χωρίς να χάνει τον ειρμό της μελέτης του ο μελετητής μπορεί ταυτόχρονα να επιβεβαιώσει πηγές, να ενισχύσει την πληροφόρηση και με άλλες πηγές και να αναλύσει καλύτερα την πληροφορία, γνωρίζοντας εκτός του περιεχομένου (content) και την περίσταση (context) της πληροφορίας.

2.4 Συμπεράσματα

Αναλύσαμε σε αυτό το κεφάλαιο την βιβλιογραφική ανασκόπηση των δύο βασικών εννοιών που μας απασχολούν σε αυτήν την εργασία, την Διαχείριση Έργων και την Ψηφιοποίηση.

Ουσιαστικά, θέτοντας τις θεωρητικές βάσεις αμφοτέρων, μπορούμε να αιτιολογήσουμε τις μεθοδολογίες της Διαχείρισης Έργων που θα χρησιμοποιήσουμε για να πετύχουμε συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και παράγοντες προσθήκης αξίας κατά την ψηφιοποίηση.

Η απλή παράθεση της διαδικασίας δεν προσφέρει κάποιο ουσιαστικό ωφέλημα, παρά η σύνδεση των μεθοδολογιών με τις καταγεγραμμένες στην διεθνή βιβλιογραφία πρακτικές της ψηφιοποίησης οι οποίες προσθέτουν στην πληροφορία μας αξία.

Για να συμπληρώσουμε την θεωρητική προσέγγιση του ζητήματος, θα παραθέσουμε πρώτα, στο επόμενο κεφάλαιο, σειρά παραδειγμάτων από την διεθνή πρακτική.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Attarzadeh, I., & Hock Ow, S. (2008). Modern Project Management: Essential Skills and Techniques. Communications of the IBIMA, v2
2. Balachandra, R. (1984). Critical Signals for Making Go/NoGo Decisions in New Product Development. Journal of Product Innovation Management
3. Barau, D. & Olukosi, J. (2011). Logical Framework Analysis (LFA): An Essential Tool for Designing Agricultural Project Evaluation. Nigerian Journal of Basic and Applied Sciences
4. Gantt, H. (1910). Work, Wages and Profit. Engineering Magazine
5. Groenendijk, L. (2003). Planning and Management Tools. ITC
6. Hamilton, A. (2004). Handbook of Project Management Procedures. TTL Publishing
7. Haugan, G. (2002). Effective Work Breakdown Structures. Management Concepts Inc.
8. Karaman, E., & Kurt, M. (2015). Comparison of project management methodologies. Int. Journal of Applied Sciences and Engineering Research
9. Kerzner, H. (2009). Project Management: a System Approach to Planning, Scheduling and Controlling. John Wiley & Sons Publisher
10. Knutson, J. (2001). Project management for business professionals: a comprehensive guide, John Wiley & Sons Publisher
11. Lewis, J. (2000). The project manager's desk reference
12. Martinez, D. (2011). The Logical Framework Approach in Non-governmental Organizations. University of Alberta
13. Miller, R. (1963). Schedule, Cost, and Profit Control with PERT-A Comprehensive Guide for Program Management. McGraw-Hill.
14. Milosevic, D. (2003). Project Management ToolBox: Tools and Techniques for the Practicing Project Manager. Wiley

15. Mladen Radivojevic, M., & Klincov, R. (2015). Conflict Management in Public Administration Using Knowledge Bases and New Software Solution. IJAEM, v4
16. Notargiacomo, P., & Rossi, R. (2013). Project Management Principles Applied in Academic Research Projects. Issues in Informing Science and Information Technology, v10
17. Park, T., & Lee, B. (2015). WBS-based Hierarchical Classification and its DB Modeling of All Construction Information for Apartment Houses. International Journal of Smart Home, v9
18. Rad, P. (1999). Advocating a deliverable-oriented work breakdown structure. Cost Engineering
19. Saad, S., Ibrahim, A., Asma, O., Khan, M., & Junaid Akhtar, J. (2012). A Case Study on Implementation of Prince2 Methodology in Automotive Industry in Malaysia. International Journal of Scientific & Engineering Research, v3
20. Stevens, M. (2002). Project Management Pathways. Association for Project Management
21. Taylor, M. (2009). WBS Examples. PM Hut
22. Tanner, S., Muñoz, T., & Hemy Ros, P. (2009). Measuring Mass Text Digitization Quality and Usefulness - Lessons Learned from Assessing the OCR Accuracy of the British Library's 19th Century Online Newspaper Archive. D-Lib Magazine
23. Tinnirello, P. (2001). New Directions in Project Management. Auerbach Publications
24. Vijayarani, S., & Sakila, A. (2015). Performance comparison of OCR Tools. International Journal of UbiComp Δημητριάδης Α. (2009). Διοίκηση – Διαχείριση Έργου. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών
25. Εμίρης, Δ. (2004). Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). Παπασωτηρίου
26. Πολύζος, Σ. (2004). Διοίκηση και Διαχείριση των Έργων – Μέθοδοι και Τεχνικές. Εκδ. Κριτική
27. Σίτας, Α. (2002) Ψηφιοποίηση υλικού και δημιουργία ψηφιακών βάσεων δεδομένων. Σύγχρονη Βιβλιοθήκη & Υπηρεσίες Πληροφόρησης

Κεφάλαιο 3^ο – Μελέτες Περιπτώσεων

3.1 Εισαγωγή

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση, είτε μιλάμε για οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (στην Ελλάδα Δήμοι και Περιφέρειες), είτε μιλάμε για την Κεντρική Κυβέρνηση του Κράτους, έχει επωμιστεί το βάρος της μεταφοράς των ωφελειών της επιστήμης και της τεχνολογίας στο σύνολο των πολιτών, μέσω μεταρρυθμιστικών έργων και έργων υποδομών.

Ένα σύγχρονο κράτος δεν μπορεί να μην προσφέρει στους πολίτες του την πρόσβαση και την δυνατότητα χρήσης βασικών, αλλά και εκτεταμένων υπηρεσιών και τεχνολογιών, ειδικά όσο παγκοσμίως η τεχνολογία εξελίσσεται και η οικονομία μεταβάλλεται και μετεξελίσσεται, ακόμα και σε αρνητικές περιόδους, όπως η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η καλύτερη εποπτεία της οικονομίας (άρα καλύτερη προστασία από αθέμιτο ανταγωνισμό, μονοπώλια κλπ.), σύγχρονες μέθοδοι παραγωγής ενέργειας και βελτιωμένες δημόσιες, αλλά και ιδιωτικές, μέσω των κατάλληλων υποδομών, μεταφορές, πιο αποτελεσματική υγεία και πρόνοια, πρόβλεψη για συστήματα και υποδομές παιδείας και άθλησης, καθώς και διευκόλυνση πρόσβασης σε τεχνολογίες όπως το διαδίκτυο είναι μερικά από τα πιο βασικά προνόμια που περιμένει να απολαύσει ο πολίτης ενός σύγχρονου κράτους, ως ανταποδοτική ωφέλεια των φόρων του προς το κράτος και της προστιθέμενης αξίας που εισάγει στην εθνική οικονομία.

Όλα τα παραπάνω προνόμια που προσφέρει ένα συντεταγμένο κράτος (ή αντίστοιχα ένας Δήμος, μια Περιφέρεια κλπ.) σήμερα, απαιτούν ένα σημαντικό στάδιο πριν την διαχείριση και λειτουργία των δομών και υποδομών που τα εξασφαλίζουν, και αυτό είναι το στάδιο της πραγματοποίησης των έργων που απαιτούνται για την δημιουργία των δομών και υποδομών αυτών.

Το στάδιο αυτό αποτελεί το πιο σημαντικό. Η πορεία των έργων αυτών θα θέσουν τα χαρακτηριστικά, την ταυτότητα, την απόδοση και την

αποτελεσματικότητα των δομών και υποδομών και, εν τέλει, την ποιότητα των προνομίων που θα προκύψουν για τον πολίτη.

Είναι σημαντικό για ένα κράτος και εν γένει έναν δημόσιο οργανισμό να αντιληφθεί το εύρος της επιρροής που έχει η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης που τυγχάνουν τα διάφορα έργα του στο τελικό προϊόν, δηλαδή στα προνόμια (υπηρεσίες) που προσφέρονται στον πολίτη και στον βαθμό που αυτός αντιλαμβάνεται (ποιότητα) ότι οι φόροι που πληρώνει έχουν ανταποδοτικότητα.

Στο παρόν κεφάλαιο θα κάνουμε μια γενικότερη ανάλυση της προσέγγισης που έχει η Δημόσια Διοίκηση σε ότι αφορά την Διαχείριση Έργων μέσα από μια σειρά Μελετών Περιπτώσεων. Αφού παραθέσουμε μια σειρά γενικών περιγραφών των περιπτώσεων χωρών σε σχέση με τις εφαρμογές της Διαχείρισης Έργων στα διάφορα έργα τους (οργανισμοί, νομοθεσία κλπ.), θα περάσουμε σε μια σύντομη σειρά μελετών συγκεκριμένων περιπτώσεων εφαρμογής της Διαχείρισης Έργων στην Δημόσια Διοίκηση.

3.2 Διεθνή παραδείγματα εφαρμογής της ΔΕ στην ΔΔ

Στην υποενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε μερικά σύντομα παραδείγματα εφαρμογής συστημάτων Διαχείρισης Έργων στη Δημόσια Διοίκηση από διάφορα μέρη του κόσμου.

3.2.1 Αυστραλία

Σύμφωνα με την έκθεση του Αυστραλιανού Εθνικού Γραφείου Ελέγχων και του Αυστραλιανού Ινστιτούτου Διαχείρισης Έργων του 2007³⁷ πάνω στην εφαρμογή των συστημάτων Διαχείρισης έργου στην Δημόσια Διοίκηση της Αυστραλίας, τα τελευταία χρόνια υπήρχε μια διαρκής βελτίωση της αντίληψης της σημαντικότητας της Διαχείρισης Έργων ως έννοιας στις διάφορες υπηρεσίες και οργανισμούς του Αυστραλιανού Δημοσίου.

Οργανισμοί όπως ο Οργανισμός Αμυντικών Υλικών και το Τμήμα Αλλοδαπών και Πολιτογράφησης έχουν υιοθετήσει συστήματα Διαχείρισης Έργων, αλλά και έχουν προχωρήσει στην υιοθέτηση προγραμμάτων ανάπτυξης των ανάλογων απαιτούμενων ικανοτήτων σε ότι αφορά τα στελέχη τους.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς της έκθεσης, υπάρχουν τέσσερεις βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία υιοθέτησης της έννοιας της Διαχείρισης Έργων από τον Δημόσιο Τομέα της Αυστραλίας:

- Μεγαλύτερη αναγνώριση της σημαντικότητας της Διαχείρισης έργων στην αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης.

Όσο περνάνε τα χρόνια και όσο ο Δημόσιος Τομέας αναλαμβάνει όλο και πιο περίπλοκα έργα, ακολουθώντας τις επιταγές της σύγχρονης τεχνολογίας, η περιπλοκότητα των έργων του παραμένει πάντα πάνω από αυτήν των ιδιωτικών έργων, λόγω πολλαπλών ιδιαζουσών στοιχείων, όπως οι αλληλεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων, η ανάγκη οι οργανισμοί να είναι υπόλογοι στους πολίτες κλπ. Αυτό επιτείνει την

³⁷ <http://www.anao.gov.au/Publications/Speeches/2007-2008/Project-Management----some-reflections-on-the-management-of-projects-in-the-Australian-Public-Sector>

ανάγκη υιοθέτησης συστημάτων διαχείρισης των έργων, για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη απόδοση παραδοτέων.

- Μεθοδολογίες σχεδιασμένες για διαχείριση ρίσκου σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα απόδοσης των παραδοτέων.

Η περιπλοκότητα αυτή που περιγράψαμε παραπάνω σαφώς και επηρεάζει τα επίπεδα ρίσκου στην υλοποίηση των έργων Δημοσίου Χαρακτήρα, τόσο σε ότι αφορά τη διαχείριση των διαφόρων πόρων, όσο και σε ότι αφορά τις συνέπειες στον ευρύτερο πληθυσμό τυχόν αστοχιών στην υλοποίηση του έργου. Η ενσωμάτωση όλο και αποτελεσματικότερων μεθοδολογιών διαχείρισης κινδύνου μέσα στα συστήματα διαχείρισης έργων, τα καθιστά ιδιαίτερα σημαντικά.

- Υψηλότερες επενδύσεις στην ανάπτυξη ικανοτήτων Διαχείρισης Έργων στα στελέχη των Δημοσίων Οργανισμών.

Έχοντας εκτιμήσει την σημαντικότητα των συστημάτων Διαχείρισης Έργων, οι Οργανισμοί του Δημόσιου Τομέα της Αυστραλίας υιοθετούν συνεχώς νέα προγράμματα βελτίωσης της κατάρτισης και των ικανοτήτων των στελεχών τους σε ότι αφορά τη Διαχείριση Έργων, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις προκλήσεις που παρουσιάζονται.

- Καλύτερη κατανόηση των παραγόντων επιτυχίας στα υπό διαχείριση έργα.

Όσο η Αυστραλιανή Δημόσια Διοίκηση προχωράει στην υιοθέτηση των συστημάτων Διαχείρισης έργων, τόσο περισσότερο γίνονται προφανή τα οφέλη τους και τόσο πιο ευδιάκριτοι γίνονται οι καθοριστικοί παράγοντες στην επιτυχή υλοποίηση των διαφόρων έργων με υψηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας.

Στην έκθεση γίνεται μια εκτενής αναφορά σε αποτυχημένα ή μερικώς αποτυχημένα (ως προς την βέλτιστη χρήση πόρων ή την ποιότητα των παραδοτέων) έργα τα οποία παρουσίαζαν ελλιπή εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης έργων, όπως τα παρακάτω:

- MANDATA: Φτωχή παρακολούθηση των στόχων, μη πρόβλεψη αλλαγών στο επιχειρησιακό περιβάλλον κατά τη διάρκεια υλοποίησης.

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

- Ενοποιημένο Σύστημα Φορτίων – Τελωνεία: Μη σαφώς καθορισμένοι στόχοι και επιθυμητά αποτελέσματα, ελλιπής τεκμηρίωση, υποεκτίμηση ρίσκων και περιπλοκότητας έργου.
- Σύστημα πληρωμών οικογενειακών παροχών Edge: Υπεραισιόδοξες προβλέψεις, μη συμμετοχή στο έργο όλων των αρμόδιων υπηρεσιών στον βαθμό που θα έπρεπε, επικάλυψη αρμοδιοτήτων χωρίς σαφή υπεύθυνο έργου.
- Αμυντικό Πρόγραμμα PMKeyS: Υποεκτίμηση του προϋπολογισμού του έργου, μη πρόβλεψη αναγκών διασυνδεσιμότητας των διαφόρων υποσυστημάτων, μη χρήση μετρήσιμων δεικτών παρακολούθησης.

Από την άλλη, παρουσιάζονται και πιο επιτυχημένα έργα, όπως:

- Κατασκευή Εθνικού Μουσείου Αυστραλίας: Ο επιμερισμός των ρίσκων και των οφελών, στα πρότυπα ενός ΣΔΙΤ, κατά την διάρκεια υλοποίησης του έργου με τους εργολάβους του βοήθησε στην βέλτιστη υλοποίηση του έργου σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- Αμυντικό Σύστημα Wedgetail: Και πάλι, η καλύτερη διαχείριση των ρίσκων ανάμεσα στο Δημόσιο και τους εργολάβους, με πρόβλεψη μάλιστα συνέχειας της διαχείρισης αυτής και μετά την υλοποίηση του έργου, βοήθησε στην βέλτιστη διαχείριση του έργου.

Από τα μικρά αυτά παραδείγματα γίνεται σαφές το πόσο σημαντικό είναι να ακολουθούνται βασικές αρχές της διαχείρισης έργων σε μεγάλα έργα Δημόσιου Χαρακτήρα, δεδομένων των ρίσκων σε πόρους και στον κοινωφελή χαρακτήρα των έργων αυτών.

3.2.2 Ισπανία

Από την δεκαετία του 1980 η Ισπανία έχει γνωρίσει μια τεράστια ανοικοδόμηση και την δημιουργία υποδομών δημόσιου χαρακτήρα μεγάλης έκτασης και υψηλής τεχνολογίας. Η Ισπανική Πολιτική Υπηρεσία αποτελεί το αντίστοιχο τμήμα υποδομών του Ισπανικού κράτους, το οποίο έχει εμπλακεί σε όλες τις κατασκευές μεγάλων δημοσίων υποδομών. Ο τρόπος διαχείρισης των διαφόρων έργων αποτελείται από απλές και κλασικές μεθόδους, οι

οποίες κατά τους μελετητές πολιτικούς μηχανικούς και καθηγητές διοίκησης στο Πανεπιστήμιο της Κορούνια del Caño και Pilar de la Cruz (2000) έχριζαν βελτίωσης.

Η μελέτη τους πάνω στο σύστημα διαχείρισης έργων υποδομών της Ισπανίας³⁸ θέτει έναν σημαντικό παράγοντα διαχωρισμού των συστημάτων διαχείρισης των έργων Δημόσιου Χαρακτήρα σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο, βάσει του τρόπου με τον οποίον ανατίθενται από το κράτος στους διάφορους εργολάβους.

Συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο σχολές, η ελεγχόμενη βάσει συγκεκριμένων κανονιστικών και νομικών πλαισίων, η οποία επιφέρει περισσότερο κρατικό παρεμβατισμό, αλλά και έλεγχο, και πρόκειται για το σύστημα που εφαρμόζει η Ισπανία, και η πιο ελεύθερη, χωρίς σαφείς νομοθεσίες, ανάθεση έργων από τον εκάστοτε αρμόδιο φορέα (π.χ. Υπουργό).

Το πλεονέκτημα της πρώτης κατηγορίας αναθέσεων είναι πως υπάρχει η δυνατότητα να υιοθετηθεί ένα συγκεκριμένο κεντρικό πλαίσιο ή πρότυπο διαχείρισης έργων (όπως π.χ. είδαμε πιο πάνω το Ελληνικό πρότυπο του ΕΛΟΤ), ώστε να διαβεβαιώνεται από το κράτος η υιοθέτηση συγκεκριμένων κανόνων αναφορικά με την υλοποίηση, το κόστος και τα ρίσκα κάθε έργου Δημόσιου Χαρακτήρα.

Το μειονέκτημα βέβαια είναι πως η υιοθέτηση αυτή νέων μεθοδολογιών πρέπει να περάσει από τη βάση της νομοθετικής διαδικασίας, με ότι αυτό συνεπάγεται σε καθυστερήσεις στην υιοθέτηση βέλτιστων σύγχρονων πρακτικών.

Η σαφής και εμπειριστατωμένη γνώση εκ μέρους των κατασκευαστών των προτύπων που πρέπει να ακολουθούν και των απαιτήσεων που πρέπει να πληρούν δημιουργεί ένα οργανωμένο περιβάλλον, το οποίο όμως μπορεί να επιδράσει εν τέλει στην δημιουργία ολιγοπωλιακών καταστάσεων.

³⁸ del Caño, A., & Pilar de la Cruz, M. (2000). Management Of Public Infrastructure Projects. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium

Στον αντίποδα, τα πιο ελεύθερα συστήματα που παρατηρούνται σε χώρες όπως οι ΗΠΑ, η Μεγάλη Βρετανία και η Αυστραλία, αν και εκ πρώτης όψεως φαντάζουν πιο διάτρητα σε θέματα διαφάνειας, εν τούτοις προσφέρουν την δυνατότητα καλύτερου ανταγωνισμού και ταχύτερης εισαγωγής στα εθνικά συστήματα διαχείρισης έργων υποδομών σύγχρονων μεθόδων και πρακτικών. Φυσικά, όλα αυτά εξαρτώνται από την ικανότητα των εκάστοτε στελεχών των αρμόδιων φορέων για κάθε έργο, κάτι που καθιστά δυσκολότερη τη διαχείριση έργων σε πιο αποκεντρωμένα συστήματα με μικρότερης έκτασης οργανισμούς (π.χ. μικροί Δήμοι).

Μια ακόμα παράμετρο που εντοπίζουν ως σημαντική οι συγκεκριμένοι μελετητές είναι αυτή του επιπέδου ωριμότητας των οργανισμών ως προς την δυνατότητα διαχείρισης ρίσκων στα έργα. Χρησιμοποιώντας την κατάταξη του Hillson (1997³⁹) αποτυπώνουμε τέσσερα επίπεδα ωριμότητας των οργανισμών ως προς την διαχείριση ρίσκων:

- Πρώτο επίπεδο, «αφέλειας»: Ο οργανισμός δεν έχει καν συνειδητοποιήσει την ύπαρξη κινδύνων και ρίσκων στην διαχείριση των έργων του.
- Δεύτερο επίπεδο, «ερασιτεχνικό»: Επίπεδο στο οποίο ο οργανισμός έχει αρχίσει να πειραματίζεται με την διαχείριση ρίσκων σε πολύ πρωταρχικό επίπεδο.
- Τρίτο επίπεδο, «κανονικοποίησης»: Πλέον έχει ενσωματωθεί σε αρκετές διαδικασίες του οργανισμού η φιλοσοφία της διαχείρισης ρίσκου.
- Τέταρτο επίπεδο, «φυσικό»: Το ανώτερο επίπεδο ωριμότητας σε ότι αφορά την διαχείριση ρίσκων, βρίσκει τον οργανισμό να έχει υιοθετήσει μια ολική φιλοσοφία διαχείρισης των κινδύνων.

Κατά τους μελετητές, οι Ισπανικοί οργανισμοί βρίσκονται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα, με την πλειονότητα να βρίσκεται στο πρώτο επίπεδο, ορισμένους στο δεύτερο και μόνο λίγους μεγάλους να βρίσκονται στο τρίτο επίπεδο. Επίσης, έχουν καταγράψει πως σε χώρες όπου η έννοια της διαχείρισης

³⁹ Hillson, D.A. (1997). Towards a maturity model. The International Journal of Project and Business Risk Management

έργων έχει μεγαλύτερη βαρύτητα, όπως οι ΗΠΑ και η Αυστραλία, οι οργανισμοί βρίσκονται σε λίγο καλύτερη θέση, με μετατόπιση των περισσότερων στο δεύτερο επίπεδο τουλάχιστον, ενώ υπάρχουν σαφείς εθνικές κατευθυντήριες γραμμές πάνω στη διαχείριση ρίσκων.

Βάσει και όλων των παραπάνω, οι μελετητές έχουν αποτυπώσει μέσα από την έρευνά τους μια σειρά παραγόντων κινδύνου στην διαχείριση έργων στον Ισπανικό Δημόσιο Τομέα, μερικοί από τους οποίους είναι:

- Δεν υπάρχουν αρκετοί χρηματικοί πόροι για την κατάρτιση των στελεχών που χρειάζονται (πολιτικοί μηχανικοί, αρχιτέκτονες).
- Επικεντρώνονται οι αρχές μόνο στο κόστος κατά την διαδικασία επιλογής των αναδόχων για τα έργα, με ελάχιστο ενδιαφέρον για ζητήματα επάρκειας στη διαχείριση έργων.
- Ελλείψεις και παραβλέψεις στο σύστημα διαγωνισμών οδηγεί σε διενέξεις ανάμεσα στους αναδόχους και τους φορείς.
- Υπάρχουν ζητήματα σωστής κατάρτισης των χρονοδιαγραμμάτων, τα οποία συνήθως είναι πολύ αυστηρά και οδηγούν σε παραχωρήσεις στην ποιότητα.
- Παρατηρούνται αλλαγές στο έργο από τον πελάτη (δημόσιο φορέα) κατά τη διάρκεια υλοποίησής του, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στο να μην είναι πλέον ο πιο ενδεδειγμένος ο επιλεγμένος εργολάβος.
- Υφίστανται νομικές διενέξεις λόγω των νομικών τμημάτων των εμπλεκόμενων μερών και της ασάφειας πολλές φορές της νομοθεσίας.

Αυτοί και άλλοι παράγοντες αποδεικνύουν πως σε περιπτώσεις κλειστών συστημάτων με κανονιστικά και άλλα πλαίσια σε ότι αφορά την ανάθεση έργων Δημόσιου Χαρακτήρα, πρέπει να γίνεται μεγάλη προσπάθεια στην γρήγορη νομοθετική αφομοίωση νέων και βέλτιστων πρακτικών Διαχείρισης έργων.

3.2.3 Τσεχία

Οι χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, μετά την πτώση του Τείχους και την κατάρρευση του σοβιετικού μετώπου, βρεθήκανε μπροστά σε μια τεράστια

ανάγκη για μεταρρυθμίσεις και υποδομές, ώστε να προλάβουν το ράλι των χωρών του Δυτικού Κόσμου και να πάρουν τη θέση τους στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία.

Καθώς αυτές οι χώρες βρίσκουν τον βηματισμό τους και ενώ προσπαθούν να συμπεριληφθούν στο ιδεώδες της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, αναγκάζονται από τις εξελίξεις να επενδύσουν στην ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό του Δημόσιου τομέα τους. Η Τσεχία αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα, καθώς, όπως αποτυπώνεται στην μελέτη των Romana Bartošíková, Kateřina Pitroná και Pavel Taraba (2013), όλο και περισσότερο οι αρχές της χώρας προσπαθούν να εφαρμόσουν τις αρχές της Διαχείρισης Έργων στην Δημόσια Διοίκηση και στα έργα Δημόσιου Χαρακτήρα.

Σε πρώτη φάση, οι μελετητές αναφέρουν μια σειρά εργαλείων που χρησιμοποιούνται στα έργα της δημόσιας διοίκησης στην Τσεχία, όπως η Μελέτη Ευκαιρίας, η Μέθοδος Δομής Επιμερισμού Εργασιών (WBS), η μεθοδολογία του Λογικού Πλαισίου που μελετήσαμε νωρίτερα, η Μελέτη Βιωσιμότητας και άλλα.

Έρευνα που διεξήγαγαν στην περιοχή Zlín έδειξε πως από τους 12 ερωτηθέντες Δήμους, μόνο 5 εφάρμοζαν μεθόδους Διαχείρισης Έργων, εκ των οποίων οι 3 χρησιμοποίησαν και την Μέθοδο Λογικού Πλαισίου. Τα οφέλη που καταγράφονται στα έργα αυτών των Δήμων (καλύτερη συνεννόηση των εμπλεκόμενων μερών και σαφέστερη αποτύπωση των στόχων) καταδεικνύουν την ανάγκη υιοθέτησης των αρχών της Διαχείρισης Έργων και από άλλους οργανισμούς της Δημόσιας Διοίκησης στην Τσεχία.

3.3 Διαχείριση του έργου κατασκευής του Μουσείου Guggenheim στο Bilbao

3.3.1 Εισαγωγή

Η πρώτη μας περίπτωση εφαρμογής των μεθοδολογιών της Διαχείρισης Έργων στον Δημόσιο Τομέα αφορά το Μουσείο Guggenheim στο Bilbao της Ισπανίας, το οποίο ξεκίνησε το 1991 και εγκαινιάστηκε το 1997, ένα έργο κόστους άνω των 14 δις πεσεταιών Ισπανίας (περίπου \$ 100 εκ. εκείνη την

περίοδο). Πρόκειται για ένα επιβλητικό κτίριο με μοναδικά ρευστά αρχιτεκτονικά χαρακτηριστικά και το οποίο αναγνωρίζεται διεθνώς ως εξαιρετικού σχεδιασμού. Αποτελεί σύμβολο της πόλης του Bilbao, με το κεντρικό χαρακτηριστικό του σχεδιασμού του να αποτελεί ένα αίθριο ύψους 165 ποδών, το οποίο χρησιμεύει σαν σημείο σύνδεσης μιας σειράς από γέφυρες και μονοπάτια που οδηγούν στις διάφορες αίθουσες και γκαλερί. Το συνολικού εμβαδού των 24,000 τετραγωνικών μέτρων έργο αποτέλεσε μια χαρακτηριστική εφαρμογή βασικών πρακτικών και μεθοδολογιών Διαχείρισης Έργων.



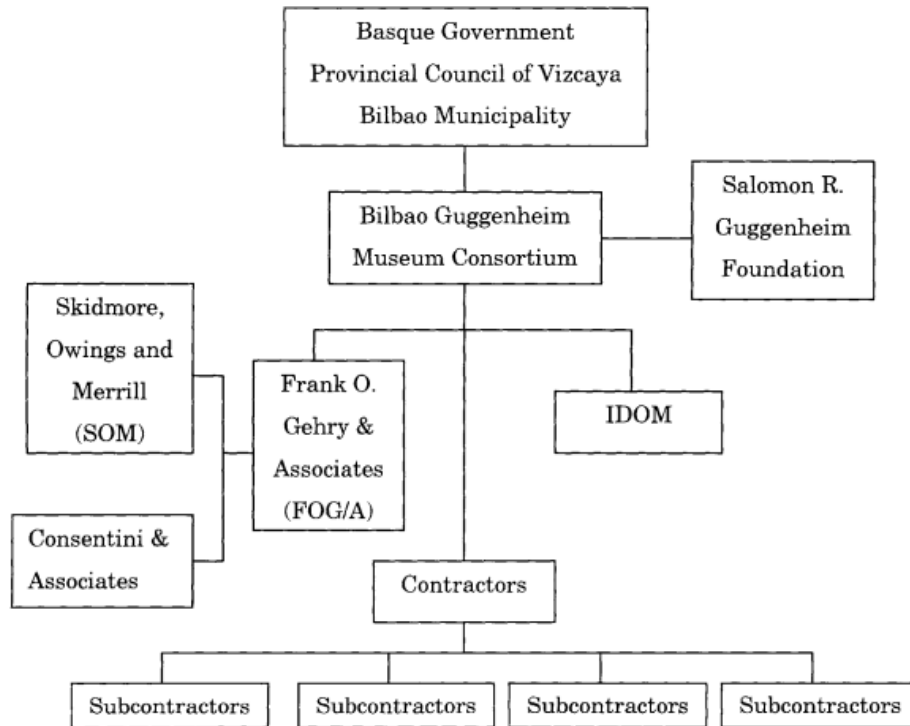
Εικόνα 3.1 Αποψη του Μουσείου από την ιστοσελίδα του Ιδρύματος

3.3.2 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

Οι βασικοί συντελεστές του έργου του Μουσείου Guggenheim ήρθαν σε συμφωνία το 1991, οπότε και οι Βασκικές διοικητικές αρχές, Κυβέρνηση της Χώρας των Βάσκων, Επαρχιακό Συμβούλιο της Vizcaya και Δήμος Bilbao βρήκαν κοινό τόπο με το Ίδρυμα Guggenheim της Νέας Υόρκης για την δημιουργία ενός μοναδικού κτιρίου, το οποίο θα φιλοξενούσε μια εκτενή συλλογή έργων μοντέρνα τέχνης. Το Ίδρυμα Guggenheim θα συνέβαλλε στον εμπλουτισμό της συλλογής, θα υποστήριζε τη διοίκηση του Μουσείου, ειδικά σε διεθνές επίπεδο, και, φυσικά, θα παραχωρούσε το δικαίωμα χρήσης του ονόματος Guggenheim.

Από κοινού, τα τρία θεσμικά όργανα της Βασκικής διοίκησης αποτελούν την Κοινοπραξία του Μουσείου Guggenheim του Bilbao, έχοντας η Κυβέρνηση της Χώρας των Βάσκων και το Επαρχιακό Συμβούλιο της Vizcaya (οι οποίοι παρείχαν τα χρηματοοικονομικά κεφάλαια για το έργο), με το υπόλοιπο 10%

να ανήκει στον Δήμο του Bilbao (ο οποίος παραχώρησε την γη πάνω στην οποία χτίστηκε το Μουσείο). Υπεύθυνος του έργου ορίστηκε από την κοινοπραξία ο Juan Ignacio Vidarte, ενώ το Ίδρυμα Guggenheim θα παρείχε συμβούλους.



Εικόνα 30.2 Σχηματική απεικόνιση της διαχείρισης του έργου βάσει συντελεστών

Η εταιρία Frank O. Gehry & Associates (FOG / A) επιλέχθηκαν ως αρχιτέκτονες του έργου τον Ιούλιο του 1992 και οι οποίοι με τη σειρά τους επέλεξαν τους Skidmore, Owings & Merrill (SOM) και τους Consentini & Associates ως συμβούλους για τα μη αρχιτεκτονικά σχέδια του Μουσείου (στατικός σχεδιασμός και ηλεκτρομηχανολογικός σχεδιασμός αντίστοιχα).

Σε ότι αφορά την επιλογή του διαχειριστή του έργου, η Κοινοπραξία μετά από διαγωνισμό επέλεξε το 1992 την τοπική κατασκευαστική εταιρία IDOM, λόγω του πλούσιου χαρτοφυλακίου της σε μηχανικά και αρχιτεκτονικά έργα, καθώς και λόγω της βαθιά συνεργατικής ομαδικής κουλτούρας εργασίας που επεδείκνυε η εταιρία.

3.3.3 Βασικά στοιχεία Διαχείρισης του Έργου

Όπως καταλαβαίνουμε, οι Δημόσιοι φορείς ουσιαστικά κάνανε outsourcing την διαχείριση του έργου σε τεχνική εταιρία, έτσι ώστε να εκμεταλλευτούν την εμπειρία και την τεχνογνωσία της, με συγκριτικά χαμηλότερο κόστος από ότι εάν δημιουργούσαν μια ομάδα εργασίας δική τους.

Ως εκτελεστικός εταίρος, η IDOM είχε σαφείς στόχους και παραδοτέα, τα οποία και συμφωνήθηκαν με την Κοινοπραξία. Αυτά περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Ως εκτελεστικός εταίρος ήταν υπεύθυνη για τη διατήρηση των παραμέτρων κόστους όπως ορίζονταν σε συμφωνημένο μοντέλο κόστους.
2. Το Μουσείο έπρεπε να ανοίξει για το κοινό εντός του 1997.
3. Το Μουσείο έπρεπε να ολοκληρωθεί με τα υψηλότερα επίπεδα ποιότητας κατασκευής.
4. Ως εκτελεστικός εταίρος όφειλε να μεγιστοποιήσει τη χρήση τοπικών πόρων και υλικών στην κατασκευή (εντοπιότητα πόρων και υλικών).
5. Ως εκτελεστικός εταίρος όφειλε να διευκολύνει τον δημιουργικό σχεδιασμό της αρχιτεκτονικής ομάδας.

Για να αναλάβει αυτό το έργο, η IDOM αποφάσισε να δημιουργήσει μια ιδιάζουσα δομή διαχείρισης, με το έργο να έχει δύο επικεφαλής, έναν μηχανικό, τον Luis Rodriguez, και έναν αρχιτέκτονα, τον Cesar Caicoya, τους οποίους καθοδηγούσε ένα κορυφαίο στέλεχος, ο Jose Maria Asumendi. Οι δύο αυτοί υπεύθυνοι μπορούσαν να συνδυάσουν την ανώτερη επιδιωκόμενη αισθητική του έργου με τον σφιχτό προϋπολογισμό και τα υψηλά επίπεδα των τεχνικών προδιαγραφών που είχαν τεθεί, μέσα από μια ομάδα 150 επαγγελματιών όλων των ειδικοτήτων.

Σε ότι αφορά τη διαχείριση του έργου της κατασκευής του Μουσείου, παρουσιάστηκαν μια σειρά προκλήσεων και προβλημάτων σε διάφορα επίπεδα. Συγκεκριμένα, αναγνωρίζονται τρεις κατηγορίες πολυπλοκότητας ως πηγές ζητημάτων:

- Η τεχνική πολυπλοκότητά του έργου
- Πολυπλοκότητα της ίδιας της Διαχείρισης του έργου
- Πολυπλοκότητες στις σχέσεις ανάμεσα στους συντελεστές

3.4 Διαχείριση Ρίσκου στα έργα της Νορβηγικής Οδοποιίας

3.4.1 Εισαγωγή

Το δεύτερο παράδειγμά μας αναφέρεται στην Νορβηγική εταιρεία υποδομών Νορβηγική Δημόσια Διοίκηση Οδοποιίας (StatensVegvesen). Η μελέτη της περίπτωσης αυτής αφορά τα πρώιμα στάδια ενός έργου και δόθηκε έμφαση στην στη Διαχείριση Κινδύνων, ένα σημαντικό κομμάτι της Διαχείρισης Έργων.

Η παρούσα μελέτη επιλέχθηκε για παρουσίαση ακριβώς γιατί δίνει τη δυνατότητα να ερευνήσουμε τα χαρακτηριστικά μοντέλων πάνω στη Διαχείριση Κινδύνου.

Η Νορβηγική Δημόσια Διοίκηση Οδοποιίας (ΝΔΔΟ από δω και στο εξής) είχε αναλάβει το 2011 ένα τεράστιο έργο υποδομής στην ανατολική περιοχή της Νορβηγίας. Το έργο αυτό οδοποιίας είχε ορισμένα πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά:

- Μεγάλη συχνότητα δυστυχημάτων – θανάτων.
- Περιορισμένο χώρο για εργασία και άλλες γεωτεχνολογικές δυσκολίες.
- Υψηλό βαθμό σημαντικότητας για τα logistics της χώρας

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά ανεβάζουν τον βαθμό σημαντικότητας του έργου κατακόρυφα και για αυτό η κρατική εταιρία θεώρησε αναγκαίο να υιοθετήσει ένα μοντέλο Διαχείρισης Κινδύνου, στην συγκεκριμένη περίπτωση την Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Management Process ή RMP).

Η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί σύμφωνα με το PMI μία από τις 9 σημαντικότερες πτυχές της Διαχείρισης Έργων και, αν και η Διαχείριση Έργων έχει αρχίσει να αναπτύσσεται από τη δεκαετία του 1950 και τις ανάγκες του Αμερικανικού Στρατού, η Διαχείριση Κινδύνων δεν έχει πολλά

χρόνια που έκανε την εμφάνισή της ως μια συστηματική προσέγγιση «της κουλτούρας, των διαδικασιών και των δομών που κατευθύνονται προς την αποτελεσματική διαχείριση πιθανών ευκαιριών και αντίστροφων επιπτώσεων» (Cooper et al, 2005).

3.4.2 Οι συντελεστές και το έργο

Βασικός συντελεστής του έργου είναι η ΝΔΔΟ. Η ΝΔΔΟ είναι το αρμόδιο όργανο για τον σχεδιασμό, την κατασκευή και την λειτουργία του νορβηγικού οδικού δικτύου και των αντίστοιχων υποδομών. Είναι επίσης υπεύθυνη για την εθνική επιθεώρηση οχημάτων, καθώς και για την εκπαίδευση των οδηγών και την έκδοση των αδειών οδήγησης εντός της χώρας. Κύριος στόχος και όραμα της δημόσιας αυτής εταιρίας, όπως δηλώνεται στην ιστοσελίδα της, είναι η ανάπτυξη και βελτίωση του οδικού δικτύου της χώρας και η διατήρηση ενός ασφαλούς και φιλικού προς το περιβάλλον σύστημα μεταφορών.

Η οργάνωση της ΝΔΔΟ χωρίζεται σε πέντε περιφερειακά γραφεία, με το παρόν έργο που μελετάμε να αφορά τον ανατολικό τομέα της χώρας. Σε αυτόν τον τομέα ανήκει και η ευθύνη της ανάπτυξης του Νορβηγικού σκέλους της Πανευρωπαϊκής Οδού 6 (E6), η οποία είναι και ο κύριος σύνδεσμος μεταξύ του βόρειου και του νότιου τμήματος της Νορβηγίας, ενώ παίζει σημαντικό ρόλο και στην σύνδεση ανάμεσα στο βορειοδυτικό τμήμα με το κεντρικό ανατολικό τμήμα της χώρας. Επί πλέον, ο δρόμος είναι σημαντικός για τις παρακείμενες πόλεις και κοινότητες από άποψη μεταφορών, καθώς αφορά μεγάλο ποσοστό της μετακίνησης τουριστών και βαρέων μεταφορικών οχημάτων.

Η ανάγκη για το έργο προέκυψε όταν η ΝΔΔΟ αποφάσισε ότι η τρέχουσα κατάσταση του οδικού δικτύου μεταξύ Birgi και Otta δεν ήταν ικανοποιητική σε ότι αφορά την οδική ασφάλεια, την προσβασιμότητα και διάφορες περιβαλλοντικές πτυχές. Μεταξύ των ετών 2001 και 2010, 48 άτομα έχασαν τη ζωή τους, 91 τραυματίστηκαν σοβαρά και άλλα 549 ατυχήματα αναφέρθηκαν στο τμήμα αυτό, έναν δρόμο μήκους 140, ο οποίος χωρίζεται σε επτά διαφορετικά τμήματα, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα.

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

Η αναβάθμιση αυτού του τμήματος αποτελεί ένα τεράστιο φιλόδοξο σχέδιο, και για αυτό, για τους σκοπούς της μελέτης επιλέχθηκε μόνο ένα μικρό κομμάτι του, αυτό που βρίσκεται μεταξύ των σημείων Frya και Sjoa, μέρος του ευρύτερου τμήματος Ringebu – Otta, το οποίο εξυπηρετεί καθημερινά περίπου 7000 οχήματα από το Ringebu και 5700 οχήματα από το Otta.



Εικόνα 3. Το συνολικό έργο Otta-Biri

Βασικό μέλημα του νέου δρόμου είναι να παρακαμφθούν σειρά κοινοτήτων και μικρών χωριών, τα οποία παρεμβάλλονται στον παλιό δρόμο και καθιστούν απαραίτητη την μείωση της μέγιστης επιτρεπόμενης ταχύτητας των οχημάτων.

Το έργο Frya - Sjoa είναι ένα τμήμα περίπου 34 χιλιομέτρων και κατασκευάζεται με προδιαγραφές δύο λωρίδων με ενδιάμεσο κιγκλίδωμα. Θα υπάρχουν δύο σήραγγες, η σήραγγα Hundorp η οποία θα είναι 4,5 χιλιόμετρα, και η σήραγγα Teigkamp η οποία θα έχει μήκος 3 χιλιομέτρων. Επιπροσθέτως θα περιλαμβάνει 35 εντελώς καινούριες κατασκευές όπως γέφυρες,

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

σιδηροδρομικές και οδικές διασταυρώσεις και 18 χιλιόμετρα νέων τοπικών δρόμων, όπως και 5 χιλιόμετρα νέων πεζόδρομων και ποδηλατόδρομων.

Το έργο θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί έως το φθινόπωρο του 2016, η οργανωτική δομή του οποίου στεγάζεται στα κεντρικά της ΝΔΔΟ για το ανατολικό τμήμα στο Lillehammer και απασχολεί 60 άτομα για την φάση της έναρξης και του σχεδιασμού του έργου.

3.4.3 Η Διαχείριση Ρίσκου στην Διαχείριση του υπό μελέτη Έργου

Η ΝΔΔΟ είχε πάρει μέρος σε ένα μεγάλο σχέδιο με εταιρίες και οργανισμούς από την Νορβηγία για την αναγνώριση της χρήσης της Διαχείρισης Κινδύνων. Το έργο αυτό τελικά, μεταξύ άλλων, κατέληξε και σε ένα παραδοτέο που αφορούσε την αξιολόγηση των δημόσιων επενδύσεων, στο οποίο γινόταν αναφορά σε δώδεκα έργα της ΝΔΔΟ και σε σχέση με σημεία της Διαχείρισης έργων και της Διαχείρισης Κινδύνων, εννιά εκ των οποίων χαρακτηρίστηκαν ως «κίτρινα» και «κόκκινα» με σοβαρά έως δισεπίλυτα προβλήματα δηλαδή.

Αυτό το αποτέλεσμα οδήγησε στην ανάγκη για την ΝΔΔΟ να αναπτύξει νέα εργαλεία και αναλυτικές μεθόδους για την αναγνώριση και διαχείριση της αβεβαιότητας μέσα στα έργα της και, εν τέλει, στην δημιουργία του Οδηγού 151 της ΝΔΔΟ αναφορικά με την Διαχείριση Κινδύνων.

Βασικό ρόλο παίζει η αναγνώριση των πιθανών πηγών αβεβαιότητας. Μέσα από τη χρήση των προτεινόμενων από τον 151 μοντέλων, προέκυψε η παρακάτω κατανομή του ρίσκου (πιθανότητα εμφάνισης αβεβαιότητας) σε διάφορους παράγοντες:

- Κατασκευή 23.8%
- Κατάσταση αγοράς 23.4%
- Οργάνωση Έργου 9.1%
- Συμμόρφωση στις λεπτομέρειες 8.4%
- Γεωλογικές συνθήκες 4.9%

Όπως βλέπουμε, τα δύο μεγαλύτερα ρίσκα αφορούν αντιδιαμετρικής ευθύνης παράγοντες: Οι διαδικασίες κατασκευής είναι κάτι που αφορά κυρίως την

εταιρία, ενώ η αγορά δεν μπορεί να μοχλευτεί ως παράγοντας, παρά μόνο να γίνει διαχείριση των επιπτώσεων των αλλαγών σε αυτήν.

Συναντήσεις και συζητήσεις πάνω στο μοντέλο της διαχείρισης κινδύνων οδήγησαν στο ότι έπρεπε να γίνουν δυο βασικές ενέργειες/τροποποιήσεις:

Πρώτον, να γίνει η διαχείριση κινδύνων αντικείμενο όλων των βαθμίδων του οργανισμού και όχι μόνο ανωτέρων διοικητικών στελεχών.

Δεύτερον, τα μοντέλα και τα εργαλεία έπρεπε να αποκτήσουν μια λιγότερο ακαδημαϊκή και περισσότερο πρακτική φύση.

3.5 Έργα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Πακιστάν

3.4.1 Εισαγωγή

Το τελευταίο παράδειγμα που θα μελετήσουμε αναφέρεται στις μεθοδολογίες Διαχείρισης Έργων που χρησιμοποιήθηκαν από την Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΔΗΔ από δω και πέρα) του Πακιστάν, κατά την υλοποίηση έργων e-Διακυβέρνησης.

Η ΔΗΔ είναι ένας οργανισμός που βασίζεται στη λειτουργία του μέσω έργων και απασχολεί μόνιμως περίπου 20 επαγγελματίες τεχνικούς, ως επί το πλείστον βάσει σύμβασης και από τον ιδιωτικό τομέα. Αυτή η βασική ομάδα αναπτύσσει προτάσεις έργων για την αυτοματοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών ή την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες των διαφόρων υπουργείων και υπηρεσιών της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης, οι οποίες στη συνέχεια ανατίθενται στον ιδιωτικό τομέα με διάφορες μορφές εργολαβιών.

Το συνολικό σχέδιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, όπως και όλα τα άλλα αναπτυξιακά προγράμματα στο Πακιστάν, αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός εθνικού σχεδίου ονόματι Όραμα 2030 και το οποίο προβλέπει το Πακιστάν να αναπτυχθεί ως μια βιομηχανική, δίκαιη και ευημερούσα χώρα μέσα στα επόμενα 20-25 χρόνια.

Όλοι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα στο Πακιστάν λειτουργούν υπό τις οδηγίες του προγράμματος και των σχεδίων του πλαισίου διαχείρισης της Επιτροπής Σχεδιασμού, τα οποία ορίζουν την σημαντικότητα της Διαχείρισης Έργων. Αυτά, χωρίζονται σε τρία επίπεδα ελέγχου, τον Υπεύθυνο έργου, το Υπουργείο στο οποίο υπάγεται και στο περιφερειακό γραφείο της Επιτροπής Σχεδιασμού.

Βασικό αρνητικό στοιχείο είναι πως, ενώ η Επιτροπή δεν προσφέρει κανενός είδους μεθοδολογίες και εργαλεία από την παγκόσμια βιβλιογραφία, εν τούτοις υποχρεώνει τις υπηρεσίες να ακολουθούν τις γενικές της οδηγίες.

3.4.1 Προβλήματα και Εμπόδια

Αυτό το παράδειγμα είναι χρήσιμο ως προς την αποτύπωση προβλημάτων και εμποδίων που μπορούν να εμφανιστούν σε περιπτώσεις Διαχείρισης Έργων στον Δημόσιο Τομέα.

Στην ΔΗΔ συγκεκριμένα είχαν εντοπίσει πολύ σύντομα ορισμένα δομικά προβλήματα στον τρόπο λειτουργίας τους. Τα βασικότερα ήταν:

- Οι Υπεύθυνοι Έργων προσλαμβάνονταν αφού είχε εγκριθεί το έργο, όπως και πολλοί ακόμα συντελεστές. Η έλλειψη συμμετοχής των αρμοδίων διαχειριστών του έργου κατά τη διάρκεια του ορισμού του έργου έχει αναγνωριστεί ως μία από τις σημαντικότερες αιτίες αποτυχιών έργων σε όλο τον κόσμο.
- Δεν υπήρχε διασφάλιση της τυποποίησης των επαγγελματικών δεξιοτήτων ή των εργαλείων και μεθοδολογιών που χρησιμοποιούνταν και κάθε φορά έπρεπε αυτά να οριστούν από την αρχή.
- Ήταν σημαντικό να δημιουργηθεί μια μονάδα μέσα στην ΔΗΔ για να εξασφαλιστεί ο κεντρικός συντονισμός, η ανάπτυξη ικανοτήτων και η κεντρική εποπτεία του συνεχώς αυξανόμενου χαρτοφυλακίου έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- Έπρεπε να δημιουργηθεί ένας κεντρικός οδηγός δεικτών, παραγόντων επιτυχίας, στόχων, αξιολόγησης ωφελειών κλπ., ώστε να παρέχονται ορισμένες βασικές προδιαγραφές.

3.4.1 Η Μέθοδος ΔΗΔ

Για να παρακάμψει τα παραπάνω εμπόδια, η ΔΗΔ εφάρμοσε ένα δικό της μοντέλο για την δημιουργία ενός σαφούς πλαισίου το οποίο θα επικάλυπτε το σύνολο των έργων υπό την εποπτεία της.

Βασικά του χαρακτηριστικά είναι η ύπαρξη μιας λίστας βασικών βημάτων εξέλιξης κάθε έργου, η οποία όμως είναι παραμετροποιήσιμη στις ανάγκες κάθε έργου, καθώς και η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων σε ότι αφορά ολοκληρωμένα έργα, ως πηγή γνώσης για μετέπειτα εφαρμογές.

Το πλαίσιο αυτό κατάφερε πολύ σύντομα να αποδώσει καρπούς, καθώς στα 18 έργα που μελετήθηκαν μετά την εφαρμογή του έδειξαν πολύ καλύτερα αποτελέσματα, τα οποία οφείλονταν εν πολλοίς στην ύπαρξη γνώσης, στην χρήση δοκιμασμένων εργαλείων και στην πρόσληψη πιο καταρτισμένων επαγγελματιών και πιο κατάλληλων για την εκάστοτε θέση και έργο.

Είναι χαρακτηριστικό πως τα περισσότερα παραμένοντα προβλήματα και καθυστερήσεις οφείλονταν σε εξωτερικούς παράγοντες εκτός της αρμοδιότητας της ΔΗΔ, όπως οργανισμοί οι οποίοι ήταν «πελάτες» των έργων της και καθυστερούσαν εγκρίσεις, κάτι το οποίο δείχνει για άλλη μια φορά τη σημαντικότητα και της Διαχείρισης Κινδύνων ως μέρους της Διαχείρισης έργων.

Πρόκειται άλλωστε για παρατηρήσεις και της Παγκόσμιας Τράπεζας προς την Πακιστανική Κυβέρνηση κατά το αντίστοιχο σημείωμά της πάνω στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

3.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο είδαμε επιγραμματικά μια σειρά μελετών περιπτώσεων για την εφαρμογή της Διαχείρισης Έργων στον Δημόσιο Τομέα.

Βασικά μας συμπεράσματα είναι τα εξής:

- Η Διαχείριση Κινδύνων είναι ιδιαίτερα σημαντική στη Διαχείριση Έργων δημοσίου συμφέροντος, καθώς το μέγεθος και η πολυπλοκότητά τους δημιουργούν συνθήκες για μεγάλη αβεβαιότητα.
- Ο Δημόσιος χαρακτήρας πολλών οργανισμών μπορεί να τους κάνει μη δεκτικούς σε δοκιμασμένες μεθοδολογίες από τον Ιδιωτικό Τομέα, καθιστώντας τους λιγότερο αποτελεσματικούς.
- Σε γενικές γραμμές, η Διαχείριση Έργων είναι απαραίτητο εργαλείο της Δημόσιας Διοίκησης.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Berg, J. , & Tideholm, E. (2012). Risk Management in the Norwegian Public Road Administration - a case study
2. Cooper, D., Grey, S., Raymond, G. & Walker, P. (2005). Project Risk Management Guidelines - Managing Risks in Large Projects and Complex Procurement. Wiley & Sons Ltd
3. del Caño, A., & Pilar de la Cruz, M. (2000). Management Of Public Infrastructure Projects. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium
4. Hillson, D.A. (1997). Towards a maturity model. The International Journal of Project and Business Risk Management
5. Shah, R.A., Khan, A.Z., & Khalil, M.S. (2011) Project Management Practices in e-Government Projects: A Case Study of Electronic Government Directorate (EGD) in Pakistan. International Journal of Business and Social Science Vol. 2
6. Shih-Hao, S. (1999). Case studies in Project Management. MIT

Κεφάλαιο 4^ο – Παρουσίαση του Έργου

4.1 Συντελεστές του Έργου

Πρώτο βήμα στην παρουσίαση του έργου της ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηναίων, αποτελεί η παρουσίαση των κυρίως συντελεστών του έργου, του Δήμου Αθηναίων και της Νομικής Υπηρεσίας του.

Ο Δήμος Αθηναίων είναι ο Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης που διαχειρίζεται τον Δήμο που εμπεριέχει το κυρίως κεντρικό αστικό συγκρότημα της πόλης των Αθηνών.

Η Νομική Διεύθυνση του Δήμου Αθηναίων αποτελεί υπηρεσία του Δήμου η οποία διευθύνεται από τον Νομικό Σύμβουλο και ο οποίος με την σειρά του προϊστάται των επί μέρους τμημάτων Δικαστικό και Γραμματεία και Αρχείο.

Τέλος, το τμήμα της Γραμματείας και του Αρχείου έχει την ευθύνη διαχείρισης των νομικών εγγράφων και της τήρησής τους σε αρχείο. Αυτό ακριβώς το υλικό που διαχειρίζεται το εν λόγω τμήμα αποτελεί και το αντικείμενο του έργου μας.

Φορέας υλοποίησης, ο οποίος άλλωστε προκήρυξε τον διαγωνισμό για το έργο, είναι η Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρία Μηχανογράφησης και Επιχειρησιακών Μονάδων ΟΤΑ (ΔΑΕΜ Α.Ε.). Η ΔΑΕΜ πρόκειται για την παλαιότερη και πιο σημαντική εταιρία λογισμικού Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ιδρύθηκε το 1983 και για τα επόμενα 35 χρόνια λειτούργησε αμιγώς σαν Δημοτική Επιχείρηση με την επωνυμία «*Δήμος Αθηναίων Επιχείρηση Μηχανογράφησης*». Σύμφωνα και με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων του Ν3463/2006, μετατράπηκε σε ανώνυμη αναπτυξιακή εταιρεία Ο.Τ.Α. με την επωνυμία «*Δήμος Αθηναίων Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρεία*

Μηχανογράφησης Μονάδων ΟΤΑ» και διακριτικό τίτλο «ΔΑΕΜ Α.Ε.», με στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους τους παρακάτω:

- *Ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων*
- *Εκπόνηση Μελετών Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών*
- *Ανάπτυξη μηχανογραφικών εφαρμογών*
- *Δημιουργία και καθορισμός προτύπων*
- *Διαχείριση έργων πληροφορικής*
- *Παροχή υποστήριξης χρηστών*
- *Εκπαίδευση προσωπικού*
- *Παροχή υπηρεσιών συντήρησης και υποστήριξης*

Η εταιρία έχει στο ενεργητικό της σειρά σημαντικών έργων όπως το Ενιαίο Διπλογραφικό Λογιστικό Σύστημα "Αθηνά", μια ολοκληρωμένη λύση για τις μηχανογραφικές ανάγκες των ΟΤΑ, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του Υπουργείου Εσωτερικών, καθώς και το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) του Δήμου Αθηναίων, με στόχο την παροχή ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών διαδικτυακών υπηρεσιών στους δημότες και τις επιχειρήσεις, με χρηματοδότηση από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Κοινωνία της Πληροφορίας".

4.2 Αντικείμενο του έργου

Όπως προαναφέραμε, βασικό αντικείμενο του έργου είναι το Νομικό Αρχείο της Νομικής Διεύθυνσης του Δήμου Αθηναίων το οποίο βρίσκεται σε φυσική (έναντι ηλεκτρονικής) μορφή.

Πιο συγκεκριμένα, το έργο αφορά την καταλογογράφηση των φυσικών φακέλων που αφορούν τις διάφορες νομικές υποθέσεις της Νομικής Διεύθυνσης του Δήμου Αθηναίων, την συγκέντρωση του συνόλου των φυσικών αρχείων σε ένα κεντρικό σημείο προς αποθήκευση, την αρχειοθέτηση αυτών και, εν τέλει, την ψηφιοποίηση των αρχείων.

4.3 Προϋποθέσεις και προδιαγραφές

Ο Διαγωνισμός, όπως είναι φυσικό, έχει πολύ συγκεκριμένες προϋποθέσεις και προδιαγραφές. Τα βασικότερα σημεία του διαγωνισμού παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα:

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

Πίνακας 1. Παρουσίαση των βασικών στοιχείων του Διαγωνισμού

Συνοπτικά Στοιχεία Διαγωνισμού

Φορέας Ανάθεσης	«Δήμος Αθηναίων Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρεία Μηχανογράφησης και Επιχειρησιακών Μονάδων ΟΤΑ» με το διακριτικό τίτλο «ΔΑΕΜ Α.Ε.»
Τίτλος Διαγωνισμού	Ψηφιοποίηση του Φυσικού Αρχείου Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων.
Είδος Σύμβασης	Σύμβαση Παροχής Υπηρεσιών
Είδος Διαδικασίας	Πρόχειρος Διαγωνισμός σύμφωνα με τον ενιαίο Κανονισμό Προμηθειών και Έργων της ΔΑΕΜ Α.Ε. (κριτήριο μειοδοσίας)
Κριτήριο Ανάθεσης	Χαμηλότερη τιμή. (Κριτήριο Μειοδοσίας). Η τιμή θα δοθεί ανά σελίδα για την ψηφιοποίηση και την καταλογράφηση, όπως ειδικότερα αναφέρεται στους όρους της παρούσας Διακήρυξης ενώ ο μειοδότης θα αναδειχθεί εκείνος που θα προσφέρει την χαμηλότερη συνολικά τιμή για το σύνολο των προσφερομένων υπηρεσιών.
Χρόνος Υλοποίησης των υπηρεσιών Ψηφιοποίησης του Φυσικού Αρχείου της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων (1.400.000 σελίδες Α4)	4 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
Προϋπολογισθείσα Δαπάνη	Η συνολική προϋπολογισθείσα δαπάνη είναι 60.000,00 € πλέον του αναλογούντος ΦΠΑ.
Ημερομηνία Αποστολής για Δημοσίευση	23 Ιουλίου 2015
Ημερομηνία Ανάρτησης	23 Ιουλίου 2015
Καταληκτική Ημερομηνία και Ώρα Υποβολής	3 Αυγούστου 2015 και ώρα 10:00'.

Σύμφωνα με τον διαγωνισμό του έργου⁴⁰ όπως δημοσιεύτηκε στις 24 Ιουλίου 2015 το ακριβές υλικό του έργου είναι στην «παρούσα φάση τα φυσικά αρχεία (σε έντυπη μορφή) της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων», τα οποία «τηρούνται στη Νομική Διεύθυνση του Δήμου στο κτίριο της Γενικής Γραμματείας» και αποτελούνται από:

- 40.000 δικογραφίες της Νομικής Υπηρεσίας που τηρούνται σε έντυπη μορφή
- 250 ευρετήρια-βιβλία πρωτοκόλλου και δικογραφιών
- 6.500 έγγραφα που περιέχουν γνωμοδοτήσεις, απαντήσεις σε θέματα διευθύνσεων

Η μορφή της πληροφορίας είναι η ακόλουθη:

- *«Κάθε φάκελος περιέχει κατά μέσο όρο 30 σελίδες.*
- *Τα μεγέθη των προς ψηφιοποίηση εγγράφων που περιλαμβάνονται στους φακέλους είναι στο σύνολο τους Α4.*
- *Τα έγγραφα είναι και διπλής όψης.*
- *Κάθε φάκελος ανοικτών δικαστικών υποθέσεων χαρακτηρίζεται από ένα μοναδικό αριθμό και η μορφή του είναι αριθμός αυξανόμενος σε κάθε νέα δημιουργία φακέλου.*
- *Οι φάκελοι είναι ταξινομημένοι σύμφωνα με τον αριθμό που τους χαρακτηρίζει. Τα έγγραφα σε κάθε φάκελο δεν έχουν ταξινόμηση.*
- *Κάθε φάκελος αποτελείται από σύνολο εγγράφων. Κάθε έγγραφο ανήκει σε μία γενική θεματική οντότητα (αίτηση, βεβαίωση, δικόγραφο κλπ), αποτελείται από μία ή περισσότερες σελίδες.*
- *Οι φάκελοι αποτελούνται από έγγραφα των οποίων οι σελίδες είναι κατά κανόνα συρραμμένες μεταξύ τους, δεν περιέχουν ζελατίνες, δεν περιέχουν ντοσιέ και διαθέτουν την αναφερόμενη ποικιλία, ανάλογα με την χρονολογία που «ανοίχτηκαν». Τα έγγραφα μπορεί να είναι επίσης και τοπογραφικά διαγράμματα που αφορούν σε εμπλεκόμενα κτίσματα, όπως επίσης και σχεδιαγράμματα ή φωτογραφίες. Πάρα πολλά*

⁴⁰ http://www.daem.gr/images/pdf/24_7_2015.pdf

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

έγγραφα έχουν είτε κάποια σφραγίδα είτε μεγαρόσημα και σχετικές σημάνσεις»

Οι υπηρεσίες που αναφέρονται στον διαγωνισμό πρέπει να τηρούν πολύ συγκεκριμένες προϋποθέσεις οι οποίες περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2. Προδιαγραφές υπηρεσιών ψηφιοποίησης

Α/Α	ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ	ΑΠΑΙΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΠΑΡΑΠΟΜΠΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
1	ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ			
1.1	Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της § 3.3	ΝΑΙ		
1.2	Το αρχείο tiff (master files) θα φέρει όνομα αρχείου που θα αντιστοιχεί πλήρως με την αρίθμηση / κωδικοποίηση βάσει των οδηγιών της Αναθέτουσας Αρχής	ΝΑΙ		
1.3	Για τις ασπρόμαυρες σελίδες:			
1.3.1	• Οπτική ανάλυση (Optical Resolution) σε dpi (ή ppi)	≥ 300		
1.3.2	• Δυνατότητα σάρωσης σε 256 διαβαθμίσεις του γκρι (8 bit -grayscale)	ΝΑΙ		
1.4	Λογισμικό επεξεργασίας των σαρωμένων σελίδων με δυνατότητες:			
1.4.1	• απομάκρυνσης του background των σελίδων	ΝΑΙ		
1.4.2	• ευθυγράμμιση, δηλαδή αφαίρεση κλίσης της σαρωμένης σελίδας (Deskew)	ΝΑΙ		
1.4.3	• Αφαίρεση θορύβου	ΝΑΙ		
1.4.4	• Άλλες δυνατότητες. Να αναφερθούν	ΝΑΙ		
1.5	Να αναφερθούν οι διαφορετικοί τύποι συμπίεσης που υποστηρίζονται στα αρχεία των σαρώσεων. Κατ' ελάχιστον να υποστηρίζεται συμπίεση κατά : • lzw, • JPEG, JPEG2000 ή άλλη αντίστοιχη ή ισοδύναμη αυτής	ΝΑΙ		
1.6	Να αναφερθούν τυχόν άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά ή δυνατότητες ή παροχές.	ΝΑΙ		

Σε ότι αφορά τα παραδοτέα, τα ελάχιστα ψηφιακά αρχεία που θα πρέπει να παραχθούν και παραδοθούν είναι:

- I. *«Αρχεία μορφοτύπου (format) tiff ως master files, ένα ανά σελίδα, συμπιεσμένων με μη απωλεστικό αλγόριθμο συμπίεσης LZW.*
- II. *Συμπιεσμένα αρχεία (JPEG, ή JPEG2000 ή άλλου από τους υποστηριζόμενους τύπους συμπίεσης του Αναδόχου). Θα οριστικοποιηθεί κατά την 1^η Φάση υλοποίησης του έργου.*
- III. *Αρχεία PDF, σε κατάλληλη ανάλυση (π.χ. 300 dpi ή ρρι, ή άλλη κατάλληλη που θα προσδιορισθεί κατά την 1η φάση υλοποίησης του έργου) για την προβολή των τεκμηρίων στο Internet.*
- IV. *Παραγωγή Thumbnails. Να αναφερθεί η προτεινόμενη ανάλυση (dpi ή ρρι). Θα οριστικοποιηθεί κατά την 1^η Φάση υλοποίησης του έργου.»*

Τέλος, για κάθε ψηφιοποιημένο φάκελο δικογραφίας απαιτείται ένα πολυσέλιδο αυτοτελές pdf (σημείο iii ανωτέρω).

Σε ότι αφορά τον εξοπλισμό διευκρινίζεται πως:

- *«Ο εξοπλισμός και το λογισμικό που θα χρησιμοποιηθεί για τη σάρωση θα είναι κυριότητας του Αναδόχου και δεν αποτελεί παραδοτέο του έργου.*
- *Για τον εξοπλισμό και το λογισμικό σάρωσης που θα χρησιμοποιηθεί, ο Ανάδοχος θα διαθέτει όλες τις απαιτούμενες νόμιμες άδειες, τις οποίες η Αναθέτουσα Αρχή δύναται να ελέγξει οποιαδήποτε στιγμή.»*

4.6 Σκοπός του έργου

Αυτή η υποενότητα είναι η σημαντικότερη σε ότι αφορά την παρουσίαση του εν λόγω έργου και αυτό γιατί θα παραθέσουμε τους λόγους για τους οποίους το συγκεκριμένο έργο αποτελεί ανάγκη για τον Δήμο Αθηναίων.

Όπως είδαμε στις προηγούμενες υποενότητες, έχει συγκεντρωθεί ένας τεράστιος όγκος εγγράφων και πληροφοριών αναφορικά με τις νομικές υποθέσεις του Δήμου Αθηναίων. Το υλικό αυτό κινδυνεύει ανά πάσα στιγμή με καταστροφή από οποιαδήποτε αιτία (πλημμύρα, πυρκαγιά, σεισμός κλπ.), καθώς και από την πολυκαιρία. Επιπροσθέτως, ο όγκος του αποτελεί εμπόδιο στη σωστή διαχείρισή του, στην άμεση αναζήτηση και γενικά στην χρησιμότητά του. Με το έργο που μελετάμε θα μπορέσει να γίνει σαφής καταλογογράφηση του υλικού, ψηφιοποίησή του για καλύτερη προσβασιμότητα και αυξημένη ασφάλεια και καλύτερη και πιο ασφαλής αποθήκευσή του.

Όλα τα παραπάνω είναι ιδιαιτέρως σημαντικά, γιατί πρόκειται για ένα πολύτιμο υλικό από πολλές απόψεις.

Πρόκειται πρωτίστως για ένα σημαντικό ιστορικό κειμήλιο. Οι προεκτάσεις του ξεφεύγουν από αυτές της δικονομικής, ίσως και πολιτικής ιστορίας, και αγγίζουν τα όρια της λαογραφίας, καθώς οι υποθέσεις του αποτυπώνουν εν πολλοίς την καθημερινότητα των Αθηναίων όλες τις δεκαετίες αυτές για τις οποίες υπάρχει υλικό.

Επιπροσθέτως και κυρίως, πρόκειται για υψηλής επιστημονικής αξίας υλικό, σε ότι αφορά τον νομικό κλάδο. Οι υποθέσεις που περιλαμβάνονται σε αυτό αποτελούν ένα εκτεταμένο μάθημα πάνω στην δικονομία των ΟΤΑ.

Τέλος, αποτελεί και ένα σημαντικό εχέγγυο για τον ίδιο τον Δήμο έναντι πιθανών εγκλήσεων και απαιτήσεων τρίτων, βασιζόμενων σε παλαιότερες υποθέσεις. Ο Δήμος, έχοντας το αρχείο του εύκαιρο, μπορεί να αντιπαρέρθει

οποιοδήποτε προσπαθήσει με δόλο να αποσπάσει ωφέλειες ζημιογόνες προς τον Δήμο, άρα και τους φορολογούμενους Δημότες.

Τα τρία παραπάνω χαρακτηριστικά δίνουν μια σαφήνεια στη σημαντικότητα του αρχείου. Γιατί, βασιζόμενοι πάνω σε αυτά, θεωρούμε αναγκαίο το έργο το έχουμε απαντήσει ουσιαστικά σε προηγούμενες αναφορές μας.

Η ψηφιοποίηση οδηγεί στην α) εξασφάλιση του αρχείου, β) προσβασιμότητα του αρχείου με όρους χρηστικότητας και γ) προσβασιμότητα του αρχείου με όρους διαφάνειας.

Αυτό σημαίνει πως εξασφαλίζουμε, όχι απλά την ύπαρξη του αρχείου, αλλά και την χρηστικότητά του, αφού όντας ψηφιοποιημένο θα μπορεί να είναι πιο εύκολα προσβάσιμο. Ταυτόχρονα, η προσβασιμότητα αυτή καθιστά την συνολική νομική διαχείριση των υποθέσεων του Δήμου Αθηναίων διάφανη και υπεύθυνη, απαραίτητο στοιχείο για την ορθή διαχείριση και την εμπιστοσύνη των πολιτών σε έναν θεσμό διοίκησης.

4.7 Ανάλυση Ρίσκου – Πιθανά ζητήματα

Όπως είδαμε και στις μελέτες περιπτώσεων, η διαχείριση των κινδύνων σε ένα έργο αποτελεί ένα από 9 σημαντικότερα ζητήματα της διαχείρισής του. Για αυτό και στην σύντομη ανάλυση του έργου που παρουσιάζουμε στην παρούσα εργασία θεωρούμε σκόπιμο να προβούμε σε μια αποτύπωση των ρίσκων και των κινδύνων που παρουσιάζονται σε ένα τέτοιου είδους έργο.

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να αναλύσουμε τα παραδοτέα ως προς τους τρεις σημαντικότερους παράγοντες, το χρόνο, την ποιότητα και το κόστος:

- Χρόνος: Είναι το λιγότερο σημαντικό στοιχείο, καθώς, πρακτικά δεν μας επηρεάζει.
- Ποιότητα: ο Ουσιαστικότερος παράγοντας, αφού τα παραδοτέα πρέπει να είναι ευανάγνωστα, καλώς ταξινομημένα και τα έγγραφα να έχουνε παραμείνει σε καλή κατάσταση.

- Κόστος: Αν και σημαντικότερος παράγοντας, ο μειοδοτικός διαγωνισμός όπου ορίζεται μέγιστο κόστος θέτει ούτως ή άλλως περιορισμούς.

Παρακάτω παραθέτουμε τα σημαντικότερα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν, τον βαθμό σημαντικότητάς τους (βάσει και της παραπάνω ανάλυσης) και πιθανές λύσεις:

1. Κατάσταση εγγράφων: Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ορισμένα έγγραφα να είναι σε κακή κατάσταση, να έχουν καταστεί μη αναγνώσιμα, να έχουν καταστραφεί κλπ. Πρέπει να οριστεί διαδικασία διαχείρισης αυτών. Όσα μπορούν να αποκατασταθούν (άρα να οριστεί και ο υπεύθυνος αποκατάστασής τους και η μεθοδολογία) ή να εξευρεθούν από άλλες πηγές (πιθανώς αρχεία αντίστοιχων δικαστηρίων ή δικηγορικών γραφείων). Επίσης, εάν τελικά ο αριθμός των εγγράφων προκύψει σημαντικά μικρότερος θα πρέπει να υπάρχει ρήτρα απομείωσης του κόστους του έργου.
2. Ποιότητα ψηφιοποίησης: Είτε λόγω ακατάλληλου εξοπλισμού είτε λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας της αναδόχου εταιρίας, μπορεί το τελικό αποτέλεσμα να είναι κακής ποιότητας. Πρέπει να οριστούν σαφείς προδιαγραφές ποιότητας και περιοδικοί έλεγχοι των εργασιών.
3. Καθυστερήσεις: Το έργο δεν φέρει σήμανση χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ώστε να ανησυχούμε για την λήξη προθεσμίας χρηματοδότησης), ούτε υπάρχει κάποια άλλη σημαντική επίπτωση καταγεγραμμένη από τυχόν καθυστέρηση. Οπότε, εύλογες καθυστερήσεις στην αποπεράτωση του έργου, ειδικότερα εάν οφείλονται σε ζητήματα κατάστασης του υλικού ή σε πιθανές ευκαιρίες καλύτερης ποιότητας ολοκλήρωσής του θα έπρεπε να αντιμετωπιστούν πιο ευέλικτα.
4. Αδυναμία ολοκλήρωσης από την εταιρία: Παραπλήσια με τυχόν καθυστερήσεις, σε περίπτωση αδυναμίας ολοκλήρωσης (πτώχευση ή άλλη αιτίαση) δεν δημιουργεί σαφή προβλήματα στην τελική αποπεράτωση του έργου.

5. Αυξημένα κόστη: Οι όροι του διαγωνισμού ως προς το κόστος είναι σαφείς και τυχόν απαιτήσεις από την ανάδοχο εταιρία μπορούν να οδηγήσουν στην αποπομπή της.

Όπως βλέπουμε, τα βασικότερα προβλήματα μπορεί να προέλθουν από την συνολική εικόνα του υλικού του αρχείου, πράγμα που απαιτεί την κατάλληλη προετοιμασία για την αντιμετώπισή του (αποκατάσταση κλπ.).

4.8 Προτεινόμενος προγραμματισμός έργου

Το έργο έχει μικρή σχετικά διάρκεια (4 μήνες) και ελάχιστα ουσιαστικά βήματα. Αυτό που πρέπει να αποσαφηνιστεί για να γίνει ένας σοβαρός προγραμματισμός του έργου είναι εάν είναι εφικτή ή και απαραίτητη η παράλληλη διεξαγωγή ορισμένων διαδικασιών.

Η διαχείριση και καταλογογράφηση των αρχείων πιθανώς να μην χρειάζεται να ολοκληρωθεί πριν την έναρξη της διαδικασίας ψηφιοποίησης.

Δηλαδή, εφ' όσον έχει ολοκληρωθεί η καταλογογράφηση ενός μέρους του υλικού, αυτό να μπορεί να ψηφιοποιηθεί από άλλο άτομο ή ομάδα της αναδόχου εταιρίας, ενώ η πρώτη ομάδα προχωράει στο υπόλοιπο υλικό προς καταλογογράφηση.

Το παραπάνω ζήτημα είναι σημαντικό για το θέμα του κόστους και εξαρτάται από τις δυνατότητες των εργαζομένων της εταιρίας για multitasking. Δηλαδή αν οι ίδιοι υπάλληλοι έχουν την ίδια αποδοτικότητα σε όλες τις διαφορετικές εργασίες.

Για λόγους οικονομίας χρόνου, θεωρούμε πως χρειάζονται εξειδικευμένοι υπάλληλοι για ορισμένες εργασίες, ειδικά σε ότι αφορά την ψηφιοποίηση αυτή καθ' αυτή. Επειδή θέλουμε να παρουσιάσουμε τις πιθανές αλληλοεπικαλύψεις, θα κάνουμε μια ανάλυση με ένα διάγραμμα Gantt του προτεινόμενου προγραμματισμού του έργου.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε χωρίσει τον κάθε μήνα σε 4 εβδομάδες για λόγους ευκολίας της αποτύπωσης και παρουσιάζουμε ουσιαστικά και τα

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

αδιάφορα βήματα του έργου. Ουσιαστικά στο διάγραμμα αυτό έχουμε τα στάδια του Προγραμματισμού-Προετοιμασίας, της Υλοποίησης και του Ελέγχου-Παράδοσης. Τέλος, έχουμε ορίσει τρεις διαφορετικές ομάδες έργου ανάλογα με το χρώμα που χρησιμοποιούμε (πορτοκαλί-διαχείριση εγγράφων, πράσινο-ψηφιοποίηση, μπλε-διοίκηση/διασφάλιση ποιότητα).

	ΜΗΝΑΣ															
	1				2				3				4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Αποσαφήνιση προγράμματος	Blue															
Προετοιμασία & εγκατάσταση εξοπλισμού	Green															
Αξιολόγηση κατάστασης εγγράφων	Orange	Orange	Orange													
Καταλογογράφηση				Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange							
Ψηφιοποίηση				Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green						
Ενδιάμεσος έλεγχος ποιότητας			Blue			Blue			Blue			Blue				
Επαλήθευση αντιστοίχισης αρχείων												Orange	Orange	Orange		
Τελικός έλεγχος ποιότητας															Blue	
Παράδοση																Blue

4.9 Συμπεράσματα

Το έργο ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου είναι ένα τεχνικά απλό αλλά πολύ σημαντικό για πολλαπλούς λόγους έργο. Θα διευκολύνει, τόσο τον ίδιο τον Δήμο ως οργανισμό, όσο και τους δημότες του, προσφέροντας διαφάνεια, πρακτικότητα και αντιστοίχιση ευθυνών.

Η παρακολούθησή του όταν ξεκινήσει θα μπορούσε να αποτελέσει μια ενδιαφέρουσα και εκτεταμένη μελέτη πάνω στην Διαχείριση Έργων στην Δημόσια Διοίκηση. Στην σύντομη παρουσίασή του εδώ μπορέσαμε να αποτυπώσουμε τα βασικά πρώτα στάδια του έργου και να αναλύσουμε τους κινδύνους που περιλαμβάνει η διεκπεραίωσή του.

Κεφάλαιο 5^ο – Επίλογος

5.1 Συμπεράσματα

Στις σελίδες της παρούσας εργασίας προσπαθήσαμε να παρουσιάσουμε εκτενώς τη χρήση της Διαχείρισης Έργων στον Δημόσιο Τομέα. Η σημαντικότητα της ίδιας της Διαχείρισης Έργων ως τομέας της ευρύτερης επιστήμης της Διοίκησης είναι αδιαμφισβήτητη.

Με ρίζες στα μέσα του περασμένου αιώνα και τις ανάγκες του Αμερικανικού Στρατού και άλλων μεγάλων υπερεθνικών και εθνικών οργανισμών, αναπτύχθηκε σταδιακά έτσι ώστε να αφορά έργα από το μεγαλύτερο και πολυπλοκότερο έργο υποδομής, μέχρι απλά καθημερινά έργα μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η εργαλειοθήκη της Διαχείρισης Έργων είναι πλούσια και περιεκτική, καλύπτοντας κάθε πιθανή ανάγκη ενός υπεύθυνου έργου στον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό και την εκτέλεση ενός έργου, καθώς και στην αξιολόγησή του, την παράδοσή του και, εν τω μεταξύ, την αξιολόγηση των πιθανών κινδύνων, ευκαιριών και λοιπών παραγόντων.

Έχοντας ξεκινήσει ως μια έννοια προσπίπτουσα στις ανάγκες μεγάλων, πολυέξοδων και περίπλοκων έργων δημοσίου (και παγκοσμίου) χαρακτήρα, παραμένει επίκαιρη, μέσα και από το έργο των χιλιάδων επιστημόνων και επαγγελματιών του κλάδου, όπως και των οργανισμών που τον πρεσβεύουν και τον συνεχή εμπλουτισμό με γνώση, και ικανή και αναγκαία συνθήκη για την διεκπεραίωση σημαντικών έργων στη Δημόσια Διοίκηση, σε εθνικό και τοπικό επίπεδο.

Στην δική μας περίπτωση, την ψηφιοποίηση του νομικού αρχείου του Δήμου Αθηναίων, όπως παρουσιάσαμε τα πρώτα βασικά στάδια υλοποίησης του έργου, είδαμε πως μπορεί να προσφέρει τα κατάλληλα εκείνα εργαλεία που θα εξασφαλίσουν την ορθή περαίωση του έργου, με την βέλτιστη διαχείριση

των διαθέσιμων πόρων και με τα μέγιστα οφέλη για το κοινό, τους φορολογούμενους πολίτες.

5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Λόγω του σκοπού και της έκτασης της συγκεκριμένης εργασίας δεν κατέστη δυνατών να μελετηθεί στο σύνολό του το έργο της ψηφιοποίησης. Με την παρούσα εργασία σαν πρώτο βήμα, θα μπορούσε να προχωρήσει περαιτέρω η μελέτη του έργου, τόσο ως προς την υλοποίησή τους, όσο και ως προς την παράδοση και αξιολόγησή του.

Επειδή πρόκειται για ένα έργο, το είδος του οποίου πιστεύουμε πως θα εμφανίζεται όλο και πιο συχνά το επόμενο διάστημα, καθώς θα περνάμε στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση όλο και πιο γρήγορα, η μοντελοποίηση βασικών βημάτων του που θα κριθούν επιτυχημένα είναι ένα ενδιαφέρον αντικείμενο περαιτέρω έρευνας.

Εν γένει η ψηφιοποίηση, όχι απλά αρχείων, αλλά ολόκληρων υπηρεσιών είναι πλέον πραγματικότητα, η παρούσα εργασία ανοίγει πλειάδα δρόμων στην μελέτη της εφαρμογής των αρχών και εργαλείων της Διαχείρισης Έργων στην ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης, ένα βήμα που θα σημαίνει αποτελεσματικότερες, πιο αξιόπιστες και φθηνότερες υπηρεσίες για τον πολίτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Attarzadeh, I., & Hock Ow, S. (2008). Modern Project Management: Essential Skills and Techniques. Communications of the IBIMA, v2
2. Balachandra, R. (1984). Critical Signals for Making Go/NoGo Decisions in New Product Development. Journal of Product Innovation Management
3. Barau, D. & Olukosi, J. (2011). Logical Framework Analysis (LFA): An Essential Tool for Designing Agricultural Project Evaluation. Nigerian Journal of Basic and Applied Sciences
4. Berg, J. , & Tideholm, E. (2012). Risk Management in the Norwegian Public Road Administration - a case study
5. Bobera, D., & Trninić, J. (2006). Project Management and the Aspects of Quality Management-An Integrative Approach. Management Information Systems
6. Burger, R. (2015). Project Management Survey: The Value of PMP Certification. Capterra
7. Cooper, D., Grey, S., Raymond, G. & Walker, P. (2005). Project Risk Management Guidelines - Managing Risks in Large Projects and Complex Procurement. Wiley & Sons Ltd
8. del Caño, A., & Pilar de la Cruz, M. (2000). Management Of Public Infrastructure Projects. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium
9. Denhardt, R. (1999). The Future of Public Administration. Public Administration & Management:An Interactive Journal, v4, pp 279-292
10. Gantt, H. (1910). Work, Wages and Profit. Engineering Magazine
11. Groenendijk, L. (2003). Planning and Management Tools. ITC
12. Hamilton, A. (2004). Handbook of Project Management Procedures. TTL Publishing
13. Haugan, G. (2002). Effective Work Breakdown Structures. Management Concepts Inc.
14. Hillson, D.A. (1997). Towards a maturity model. The International Journal of Project and Business Risk Management

15. Karaman, E., & Kurt, M. (2015). Comparison of project management methodologies. *Int. Journal of Applied Sciences and Engineering Research*
16. Kerzner, H. (2009). *Project Management: a System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. John Wiley & Sons Publisher
17. Knutson, J. (2001). *Project management for business professionals: a comprehensive guide*, John Wiley & Sons Publisher
18. Kwak, Y. (2005). *A brief History of Project Management*
19. Lewis, J. (2000). *The project manager's desk reference*
20. Martinez, D. (2011). *The Logical Framework Approach in Non-governmental Organizations*. University of Alberta
21. Miller, R. (1963). *Schedule, Cost, and Profit Control with PERT-A Comprehensive Guide for Program Management*. McGraw-Hill.
22. Milosevic, D. (2003). *Project Management ToolBox: Tools and Techniques for the Practicing Project Manager*. Wiley
23. Mladen Radivojevic, M., & Klincov, R. (2015). *Conflict Management in Public Administration Using Knowledge Bases and New Software Solution*. IJAIEM, v4
24. Notargiacomo, P., & Rossi, R. (2013). *Project Management Principles Applied in Academic Research Projects*. *Issues in Informing Science and Information Technology*, v10
25. Papavassiliou, G., Ntioudis, S., Abecker, A., & Mentzas, G. (2003). *Supporting Knowledge-Intensive Work in Public Administration Processes*. *Knowledge and Process Management*, v10, pp 164–174
26. Park, T., & Lee, B. (2015). *WBS-based Hierarchical Classification and its DB Modeling of All Construction Information for Apartment Houses*. *International Journal of Smart Home*, v9
27. Rad, P. (1999). *Advocating a deliverable-oriented work breakdown structure*. *Cost Engineering*
28. Saad, S., Ibrahim, A., Asma, O., Khan, M., & Junaid Akhtar, J. (2012). *A Case Study on Implementation of Prince2 Methodology in Automotive Industry in Malaysia*. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, v3

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

29. Saeed Lodhi, M., & Mikulecky, P. (2010). Knowledge Management Implementation in Public Services. Communication and Management in Technological Innovation and Academic Globalization
30. Shah, R.A., Khan, A.Z., & Khalil, M.S. (2011) Project Management Practices in e-Government Projects: A Case Study of Electronic Government Directorate (EGD) in Pakistan. International Journal of Business and Social Science Vol. 2
31. Shih-Hao, S. (1999). Case studies in Project Management. MIT
32. Smith, J., Bohner, S., & McCrickard, S. (2005). Project Management for the 21 st Century: Supporting Collaborative Design through Risk Analysis. 43rd ACM Southeast Conference
33. Stevens, M. (2002). Project Management Pathways. Association for Project Management
34. Taylor, M. (2009). WBS Examples. PM Hut
35. Tinnirello, P. (2001). New Directions in Project Management. Auerbach Publications
36. Zafarani, E. (2011). Project Quality Management Approaches: A Comparative Evaluation of International Standards. 2nd International Conference on Construction and Project Management
37. Δημητριάδης Α. (2009). Διοίκηση – Διαχείριση Έργου. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών
38. Εμίρης, Δ. (2004). Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). Παπασωτηρίου
39. Πολύζος, Σ. (2004). Διοίκηση και Διαχείριση των Έργων – Μέθοδοι και Τεχνικές. Εκδ. Κριτική

Διαδικτυακές πηγές

1. 15 Top-Paying Certifications for 2015, στο <http://www.globalknowledge.com/training/generic.asp?pageid=3736>, ανακτήθηκε στις 1/11/2015
2. Stanford Advanced Project Management, στο <http://apm.stanford.edu/>, ανακτήθηκε στις 1/11/2015

3. The 5 Best Online Project Management Courses, στο <http://blog.capterra.com/the-5-best-online-project-management-courses/>, ανακτήθηκε στις 1/11/2015
4. Top 10 Highest Paying IT Certifications for 2014, στο <http://www.itcareerfinder.com/brain-food/blog/entry/highest-paying-it-certifications-2014.html>, ανακτήθηκε στις 1/11/2015
5. ΕΣΠΑ: Επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχων, στο <http://www.espa.gr/el/Pages/staticCertificationOfBeneficiariesProjectManagementCapacity.aspx>, ανακτήθηκε στις 23/10/2015

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Α. Διακήρυξη Πρόχειρου Μειοδοτικού Διαγωνισμού

ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΟΤΑ (ΔΑΕΜ Α.Ε.)

Αρ. πρωτ.: : 5551/23-07-2015

ΑΔΑ: ΨΦ3ΤΟΡΤΗ-20Δ

ΔΙΑΚΗΡΥΞΗ ΠΡΟΧΕΙΡΟΥ ΜΕΙΟΔΟΤΙΚΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ
(ΠΛΗΡΕΣ ΤΕΥΧΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ)

Για την ανάθεση του έργου «Ψηφιοποίηση Φυσικού Αρχείου Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων» (προϋπολογισμού μέχρι 60.000,00€ πλέον ΦΠΑ).

Η ανώνυμη αναπτυξιακή εταιρεία ΟΤΑ με την επωνυμία «ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΟΤΑ», η οποία στη συνέχεια θα αποκαλείται για λόγους συντομίας «ΔΑΕΜ Α.Ε.» ή «ΦΟΡΕΑΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ»

Έχοντας υπόψη τις διατάξεις:

- 1.- Του ενιαίου κανονισμού προμηθειών και έργων της ΔΑΕΜ Α.Ε.,
- 2.- Την από 292788/31-12-2013 Προγραμματική Σύμβαση μεταξύ του Δήμου Αθηναίων και της ΔΑΕΜ Α.Ε. για τη μετατροπή του αρχειακού υλικού της Νομικής Διεύθυνσης του Δήμου Αθηναίων σε ψηφιακό και τη δημιουργία πύλης που θα παρέχει στην Νομική Υπηρεσία υπηρεσίες ηλεκτρονικής αναζήτησης και ανάκλησης των ψηφιοποιημένων φακέλλων και εγγράφων.
- 3.- Την υπ' αριθ. 56/θ.5/10-6-2014 Απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της για την έγκριση της παρούσης προκήρυξης και της διενέργειας του διαγωνισμού,

ΠΡΟΚΗΡΥΣΣΕΙ

Τη διενέργεια ΠΡΟΧΕΙΡΟΥ ΜΕΙΟΔΟΤΙΚΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ με σφραγισμένες προσφορές για το έργο της Ψηφιοποίησης του Φυσικού Αρχείου Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων με κριτήριο κατακύρωσης την χαμηλότερη τιμή (κριτήριο μειοδοσίας), συνολικού προϋπολογισμού μέχρι εξήντα χιλιάδων ευρώ (60.000,00€) πλέον του αναλογούντος ΦΠΑ.

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

Συνοπτικά Στοιχεία Διαγωνισμού

Φορέας Ανάθεσης	«Δήμος Αθηναίων Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρεία Μηχανογράφησης και Επιχειρησιακών Μονάδων ΟΤΑ» με το διακριτικό τίτλο «ΔΑΕΜ Α.Ε.»
Τίτλος Διαγωνισμού	Ψηφιοποίηση του Φυσικού Αρχείου Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων.
Είδος Σύμβασης	Σύμβαση Παροχής Υπηρεσιών
Είδος Διαδικασίας	Πρόχειρος Διαγωνισμός σύμφωνα με τον ενιαίο Κανονισμό Προμηθειών και Έργων της ΔΑΕΜ Α.Ε. (κριτήριο μειοδοσίας)
Κριτήριο Ανάθεσης	Χαμηλότερη τιμή. (Κριτήριο Μειοδοσίας). Η τιμή θα δοθεί ανά σελίδα για την ψηφιοποίηση και την καταλογράφηση, όπως ειδικότερα αναφέρεται στους όρους της παρούσας Διακήρυξης ενώ ο μειοδότης θα αναδειχθεί εκείνος που θα προσφέρει την χαμηλότερη συνολικά τιμή για το σύνολο των προσφερομένων υπηρεσιών.
Χρόνος Υλοποίησης των υπηρεσιών Ψηφιοποίησης του Φυσικού Αρχείου της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων (1.400.000 σελίδες Α4)	4 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης
Προϋπολογισθείσα Δαπάνη	Η συνολική προϋπολογισθείσα δαπάνη είναι 60.000,00 € πλέον του αναλογούντος ΦΠΑ.
Ημερομηνία Αποστολής για Δημοσίευση	23 Ιουλίου 2015
Ημερομηνία Ανάρτησης	23 Ιουλίου 2015
Καταληκτική Ημερομηνία και Ώρα Υποβολής	3 Αυγούστου 2015 και ώρα 10:00'.

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

Προσφορών	
Τόπος Κατάθεσης Προσφορών	Γραφεία έδρας ΔΑΕΜ Α.Ε. οδός Λιοσίων αρ. 22, Τ.Κ. 104 38 Αθήνα (Α' Όροφος)
Ημερομηνία και Ώρα Αποσφράγισης Προσφορών.	3 Αυγούστου 2015 και ώρα 13:30'.

Στοιχεία Επικοινωνίας με τον Φορέα Ανάθεσης:

ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΟΤΑ (ΔΑΕΜ Α.Ε.)
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ
ΟΔΟΣ : ΛΙΟΣΙΩΝ ΑΡ. 22
104 38 ΑΘΗΝΑ
Αρμόδια: κ. Δέσποινα Ξενάκη
Τηλ: 210 5277114
Φαξ: 210 5278083
e-mail: daem@daem.gr
www.daem.gr

Οι επικεφαλίδες και οι τίτλοι των άρθρων τίθενται για διευκόλυνση της ανάγνωσης και δεν λαμβάνονται υπόψη για την ερμηνεία της Διακήρυξης.

1. Δικαίωμα συμμετοχής και υποβολής προσφορών έχουν:

Φυσικά ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου ή κοινοπραξίες / συμπράξεις (ενώσεις) φυσικών ή /και νομικών προσώπων, που έχουν συσταθεί σύμφωνα με τη νομοθεσία ενός Κράτους Μέλους της Ε.Ε. και έχουν την καταστατική τους έδρα, την κεντρική διοίκηση ή την κύρια εγκατάστασή τους στο εσωτερικό της Ε.Ε., του ΕΟΧ και στο εσωτερικό των χωρών που είναι συμβαλλόμενα μέρη στη Συμφωνία Δημοσίων Συμβάσεων του ΠΟΕ, με την, επί ποινή αποκλεισμού.

Οι ενώσεις και οι κοινοπραξίες δεν υποχρεούνται να λάβουν ορισμένη νομική μορφή προκειμένου να υποβάλουν την προσφορά. Η επιλεγείσα ένωση ή κοινοπραξία υποχρεούται να πράξει τούτο εάν κατακυρωθεί σε αυτή η σύμβαση εφόσον η λήψη ορισμένης νομικής μορφής κριθεί αναγκαία για την ικανοποιητική εκτέλεση της σύμβασης.

Η συμμετοχή στον Διαγωνισμό είναι ανοικτή, επί ίσοις όροις, σε όσους πληρούν τις νομικές, οικονομικές και τεχνικές προϋποθέσεις που προβλέπονται στην Διακήρυξη.

Στο διαγωνισμό γίνονται δεκτές οι Προσφορές που είναι σύμφωνες με όλους τους όρους, τις προϋποθέσεις και τις προδιαγραφές της Διακήρυξης. Προσφορές που, κατά την κρίση της ΔΑΕΜ Α.Ε., παρουσιάζουν αποκλίσεις από τη Διακήρυξη, είναι αόριστες και ανεπίδεκτες εκτίμησης ή περιέχουν όρους αντίθετους προς τη Διακήρυξη ή/και αιρέσεις απορρίπτονται ως απαράδεκτες. Αντιπροσφορά ή τροποποίηση της Προσφοράς ή πρόταση που, κατά την κρίση της Επιτροπής, εξομοιώνεται με αντιπροσφορά, απορρίπτεται ως απαράδεκτη

Οι προσφέροντες, θα πρέπει, επί ποινή αποκλεισμού τους από το διαγωνισμό, να έχουν αποδεδειγμένη εμπειρία και σχετική ενασχόληση με το αντικείμενο του έργου έχοντας ολοκληρώσει τουλάχιστον ένα (1) αντιστοίχων προδιαγραφών έργο ετησίως και αθροιστικά έργα τουλάχιστον έξι εκατομμυρίων (6.000.000) σελίδων Α4 κατά την τελευταία τριετία, που αποδεικνύεται από κατάλογο των έργων που έχουν αναλάβει την τελευταία τετραετία (2012, 2013, 2014 συν το τρέχον έτος 2015), η εγκυρότητα του οποίου θα επιβεβαιώνεται από υπεύθυνη δήλωση του επιχειρηματία ή του νόμιμου εκπροσώπου της ενδιαφερόμενης επιχείρησης- νομικού προσώπου.

Επί ποινή απαραδέκτου της προσφοράς κάθε προσφορά πρέπει να συνοδεύεται με εγγυητική επιστολή συμμετοχής σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 16 της παρούσας.

Αποκλείονται από συμμετοχή στον διαγωνισμό,

- Όσοι δεν πληρούν τις ανωτέρω προϋποθέσεις Συμμετοχής.
- Όσοι δεν πληρούν τις προϋποθέσεις της παραγράφου 10.1. Δικαιολογητικά Συμμετοχής.
- Όσοι έχουν κηρυχθεί με τελεσίδικη απόφαση έκπτωτοι από σύμβαση προμηθειών ή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.
- Όσοι έχουν τιμωρηθεί με αποκλεισμό από τους διαγωνισμούς προμηθειών ή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα με αμετάκλητη απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης.

- ο προσφέρων φυσικό πρόσωπο (ή σε περίπτωση νομικού προσώπου ο νόμιμος εκπρόσωπος), εις βάρος του οποίου υπάρχει οριστική καταδικαστική απόφαση για έναν ή περισσότερους λόγους που απαριθμούνται κατωτέρω:
 1. Συμμετοχή σε εγκληματική οργάνωση όπως αυτή ορίζεται στο άρθρο 2 παράγραφος 1 της κοινής δράσης της 98/773/ΔΕΥ του Συμβουλίου.
 2. Δωροδοκία, όπως αυτή ορίζεται αντίστοιχα στο άρθρο 3 της πράξης του Συμβουλίου της 26ης Μάιου 1997 και στο άρθρο 3 παράγραφος 1 της κοινής δράσης 98/742/ΚΕΠΠΑ του Συμβουλίου.
 3. Απάτη, κατά την έννοια του άρθρου 1 της σύμβασης σχετικά με την οικονομική προστασία των συμφερόντων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.
 4. Νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες, όπως ορίζεται στο άρθρο 1 της Οδηγίας 91/308/ΕΟΚ του Συμβουλίου, της 10ης Ιουνίου 1991, για την πρόληψη χρηματοπιστωτικού συστήματος για τη νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες.
 5. Βρίσκεται σε πτώχευση, εκκαθάριση, παύση δραστηριότητας, αναγκαστική διαχείριση, ή αναγκαστικό συμβιβασμό, προπρωχευτική διαδικασία εξυγίανσης ή σε οποιαδήποτε ανάλογη κατάσταση που προκύπτει από παρόμοια διαδικασία προβλεπόμενη από τις εθνικές, νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις.
 6. Κινήθηκε εναντίον του διαδικασία κήρυξης σε πτώχευση, εκκαθάριση, αναγκαστικής διαχείρισης, πτωχευτικού συμβιβασμού, προπρωχευτικής διαδικασίας εξυγίανσης ή οποιαδήποτε άλλη παρόμοια διαδικασία προβλεπόμενη από τις εθνικές, νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις.
 7. Καταδικάστηκε για αδίκημα που αφορά την επαγγελματική διαγωγή του παρέχοντας υπηρεσίες, βάσει απόφασης η οποία έχει ισχύ δεδικασμένου.
 8. Έχει διαπράξει επαγγελματικό παράπτωμα, που μπορεί να διαπιστωθεί με οποιοδήποτε μέσο από τις αναθέτουσες αρχές.
 9. Δεν έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του όσον αφορά την καταβολή των εισφορών κοινωνικής ασφάλισης σύμφωνα με τη νομοθεσία της χώρας όπου είναι εγκαταστημένος ή σύμφωνα με τη νομοθεσία της χώρας της αναθέτουσας αρχής.
 10. Δεν έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του τις σχετικές με την πληρωμή των φόρων και τελών σύμφωνα με τη νομοθεσία της χώρας της αναθέτουσας αρχής.
- Όσα φυσικά ή νομικά πρόσωπα του εξωτερικού έχουν υποστεί αντίστοιχες με τις παραπάνω κυρώσεις.

- Οι ενώσεις προσώπων, σε περίπτωση που οποιαδήποτε από τις προϋποθέσεις αποκλεισμού της παραγράφου αυτής, ισχύει για ένα τουλάχιστον μέλος της.

2. Δικαιώματα Προσφερόντων:

Η συμμετοχή στον Διαγωνισμό γίνεται με ευθύνη του προσφέροντα. Η συμμετοχή του στη διαδικασία συνεπάγεται πλήρη αποδοχή της παρούσας Διακήρυξης και του Ενιαίου Κανονισμού Προμηθειών και Έργων της ΔΑΕΜ Α.Ε. εκ μέρους του προσφέροντα.

Η ΔΑΕΜ Α.Ε. δεν δεσμεύεται για την τελική ανάθεση της Σύμβασης και δικαιούται να την αναθέσει ή όχι, να ματαιώσει, να αναβάλει ή να επαναλάβει τη σχετική διαδικασία, χωρίς ουδεμία υποχρέωση για καταβολή αμοιβής ή αποζημίωσης εξ αυτού του λόγου στους προσφέροντες.

Οι προσφέροντες δεν δικαιούνται οποιασδήποτε αποζημίωσης για δαπάνες σχετικές με τη συμμετοχή τους.

3. Το αντικείμενο του έργου:

Αντικείμενο του Έργου αποτελεί η ψηφιοποίηση - καταλογογράφηση (καταγραφή του περιεχομένου) των φυσικών φακέλων, που αφορούν δικογραφίες, της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων

3.1. Υλικό προς ψηφιοποίηση - καταλογογράφηση

Στην παρούσα φάση τα φυσικά αρχεία (σε έντυπη μορφή) της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων τηρούνται στη Νομική Διεύθυνση του Δήμου στο κτίριο της Γενικής Γραμματείας.

Το προς καταλογογράφηση και ψηφιοποίηση υλικό αφορά σε έγγραφα:

- **40.000 δικογραφιών** της Νομικής Υπηρεσίας που τηρούνται σε **έντυπη μορφή**.
- **250 ευρετηρίων-βιβλίων πρωτοκόλλου και δικογραφιών**
- **6.500 έγγραφα** που περιέχουν γνωμοδοτήσεις, απαντήσεις σε θέματα διευθύνσεων

3.2 Μορφή Διαθέσιμης Πληροφορίας

1. Κάθε φάκελος περιέχει κατά μέσο όρο 30 σελίδες .
2. Τα μεγέθη των προς ψηφιοποίηση εγγράφων που περιλαμβάνονται στους φακέλους είναι στο σύνολο τους Α4.

3. Τα έγγραφα είναι και διπλής όψης.
4. Κάθε φάκελος ανοικτών δικαστικών υποθέσεων χαρακτηρίζεται από ένα μοναδικό αριθμό και η μορφή του είναι αριθμός αυξανόμενος σε κάθε νέα δημιουργία φακέλου.
5. Οι φάκελοι είναι ταξινομημένοι σύμφωνα με τον αριθμό που τους χαρακτηρίζει. Τα έγγραφα σε κάθε φάκελο δεν έχουν ταξινόμηση.
6. Κάθε φάκελος αποτελείται από σύνολο εγγράφων. Κάθε έγγραφο ανήκει σε μία γενική θεματική οντότητα (αίτηση, βεβαίωση, δικόγραφο κλπ), αποτελείται από μία ή περισσότερες σελίδες.
7. Οι φάκελοι αποτελούνται από έγγραφα των οποίων οι σελίδες είναι κατά κανόνα συρραμμένες μεταξύ τους, δεν περιέχουν ζελατίνες, δεν περιέχουν ντοσιέ και διαθέτουν την αναφερόμενη ποικιλία, ανάλογα με την χρονολογία που «ανοίχτηκαν». Τα έγγραφα μπορεί να είναι επίσης και τοπογραφικά διαγράμματα που αφορούν σε εμπλεκόμενα κτίσματα, όπως επίσης και σχεδιαγράμματα ή φωτογραφίες. Πάρα πολλά έγγραφα έχουν είτε κάποια σφραγίδα είτε μεγαρόσημα και σχετικές σημάνσεις.

Η υπηρεσία μας είναι στη διάθεση των υποψηφίων αναδόχων, κατόπιν προηγούμενης συννενοήσεως με την Νομική Υπηρεσία του Δήμου Αθηναίων εφόσον εκείνοι το επιθυμούν να προβούν σε επιτόπιο έλεγχο των φακέλων στους χώρους φύλαξης και αρχειοθέτησης τους, προκειμένου να είναι σε θέση να συντάξουν τις προσφορές τους, λαμβανομένου βέβαια υπόψη τις διατάξεις περί ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων και εμπιστευτικών πληροφοριών που πιθανόν να υπάρχουν μέσα στους φακέλους.

Ο Ανάδοχος θα εγγυάται προς την ΔΑΕΜ Α.Ε. **οτι η Ψηφιοποίηση του Φυσικού Αρχείου της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων** θα εκτελεσθεί σύμφωνα με τους όρους και προϋποθέσεις της οικείας Σύμβασης, τους τεχνικούς κανόνες και τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα που ισχύουν στις σύγχρονες μεθόδους Ψηφιοποίησης.

Ο Ανάδοχος υποχρεούται να τηρεί πλήρη εχεμύθεια, να μη γνωστοποιεί σε τρίτους και να κρατεί μυστική κάθε πληροφορία που περιέχεται στην αντίληψή του από την εκτέλεση της οικείας σύμβασης

Η υλοποίηση του Έργου περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες ή/και εργασίες:

3.3 Υπηρεσίες Ψηφιοποίησης

**Θα καλύπτονται οι απαιτήσεις του πίνακα 1.
Ειδικότερα:**

Η διαδικασία της ψηφιοποίησης περιλαμβάνει την προετοιμασία του προς ψηφιοποίηση υλικού, την ψηφιοποίηση και παράλληλη ψηφιακή επεξεργασία του υλικού (εφόσον απαιτηθεί, π.χ. αφαίρεση θορύβου κ.λπ.), και απόδοση κωδικών ψηφιοποίησης στο κάθε ψηφιακό αρχείο.

Οι κωδικοί της ψηφιοποίησης θα προκύψουν σύμφωνα με οδηγίες που θα δοθούν από την Αναθέτουσα Αρχή.

Επισημαίνεται ότι τα βιβλία – ευρετήρια πρωτοκόλλου και δικογραφιών θα πρέπει να ψηφιοποιηθούν χωρίς να αφαιρεθούν από την βιβλιοδεσία (book scanning).

Τα ελάχιστα ψηφιακά αρχεία που θα πρέπει να παραχθούν και παραδοθούν είναι:

- I. Αρχεία μορφοτύπου (format) tiff ως master files, ένα ανά σελίδα, συμπιεσμένων με μη απωλεστικό αλγόριθμο συμπίεσης LZW.
- II. Συμπιεσμένα αρχεία (JPEG, ή JPEG2000 ή άλλου από τους υποστηριζόμενους τύπους συμπίεσης του Αναδόχου). Θα οριστικοποιηθεί κατά την 1^η Φάση υλοποίησης του έργου.
- III. Αρχεία PDF, σε κατάλληλη ανάλυση (π.χ. 300 dpi ή ρρι, ή άλλη κατάλληλη που θα προσδιορισθεί κατά την 1η φάση υλοποίησης του έργου) για την προβολή των τεκμηρίων στο Internet.
- IV. Παραγωγή Thumbnails. Να αναφερθεί η προτεινόμενη ανάλυση (dpi ή ρρι). Θα οριστικοποιηθεί κατά την 1^η Φάση υλοποίησης του έργου.

Σημείωση: Για κάθε ψηφιοποιημένο φάκελο δικογραφίας απαιτείται ένα πολυσέλιδο αυτοτελές pdf (σημείο iii ανωτέρω).

Πριν την έναρξη της παραγωγικής εργασίας, θα πραγματοποιηθούν δοκιμαστικές / πιλοτικές ψηφιοποιήσεις δείγματος τεκμηρίων, προκειμένου να είναι σαφές το αναμενόμενο ποιοτικά αποτέλεσμα καθώς και οι διαδικασίες ελέγχου αποδοχής που θα πραγματοποιούνται από την Αναθέτουσα Αρχή.

Διευκρινίζεται ότι :

- 1) Ο εξοπλισμός και το λογισμικό που θα χρησιμοποιηθεί για τη σάρωση θα είναι κυριότητας του Αναδόχου και δεν αποτελεί παραδοτέο του έργου.
- 2) Για τον εξοπλισμό και το λογισμικό σάρωσης που θα χρησιμοποιηθεί, ο Ανάδοχος θα διαθέτει όλες τις απαιτούμενες νόμιμες άδειες, τις οποίες η Αναθέτουσα Αρχή δύναται να ελέγξει οποιαδήποτε στιγμή.

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

Ο Υποψήφιος Ανάδοχος οφείλει να περιγράψει αναλυτικά στην Τεχνική προσφορά του τον εξοπλισμό και το λογισμικό που θα χρησιμοποιήσει για τη ψηφιοποίηση - καταλογογράφηση και την σχετική επεξεργασία του υλικού.

Η αποθήκευση και τήρηση του ψηφιακού υλικού που προκύπτει από την ανωτέρω περιγραφόμενη διαδικασία ψηφιοποίησης-καταλογογράφησης θα πραγματοποιηθεί σε υποδομές που θα υποδειχθούν από την αναθέτουσα

Πίνακας 1: Απαιτήσεις Ψηφιοποίησης

A/A	ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ	ΑΠΑΙΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΠΑΡΑΠΟΜΠΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
1	ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ			
1.1	Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της § 3.3	ΝΑΙ		
1.2	Το αρχείο tiff (master files) θα φέρει όνομα αρχείου που θα αντιστοιχεί πλήρως με την αρίθμηση / κωδικοποίηση βάσει των οδηγιών της Αναθέτουσας Αρχής	ΝΑΙ		
1.3	Για τις ασπρόμαυρες σελίδες:			
1.3.1	• Οπτική ανάλυση (Optical Resolution) σε dpi (ή ppi)	≥ 300		
1.3.2	• Δυνατότητα σάρωσης σε 256 διαβαθμίσεις του γκρι (8 bit -grayscale)	ΝΑΙ		
1.4	Λογισμικό επεξεργασίας των σαρωμένων σελίδων με δυνατότητες:			
1.4.1	• απομάκρυνσης του background των σελίδων	ΝΑΙ		
1.4.2	• ευθυγράμμιση, δηλαδή αφαίρεση κλίσης της σαρωμένης σελίδας (Deskew)	ΝΑΙ		
1.4.3	• Αφαίρεση θορύβου	ΝΑΙ		
1.4.4	• Άλλες δυνατότητες. Να αναφερθούν	ΝΑΙ		
1.5	Να αναφερθούν οι διαφορετικοί τύποι συμπίεσης που υποστηρίζονται στα αρχεία των σαρώσεων. Κατ' ελάχιστον να υποστηρίζεται συμπίεση κατά : • lzw, • JPEG, JPEG2000 ή άλλη αντίστοιχη ή ισοδύναμη αυτής	ΝΑΙ		
1.6	Να αναφερθούν τυχόν άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά ή δυνατότητες ή παροχές.	ΝΑΙ		

3.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας του Έργου

Είναι εμφανές ότι η καταλογογράφηση αποτελεί έναν από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του έργου. Αποτελεί επίσης τον βασικότερο παράγοντα διασφάλισης της ακεραιότητας και της πληρότητας του φυσικού αρχείου. Προς τούτο,

ο ανάδοχος θα προτείνει και θα τηρήσει πιστά τις απαιτήσεις και προδιαγραφές που από κοινού θα συμφωνηθούν με την Αναθέτουσα Αρχή.

Πριν τη διαδικασία της ψηφιοποίησης πρέπει να προηγηθεί προετοιμασία του υλικού ώστε να αποφευχθούν προβλήματα και αστοχίες. Αρχικό μέλημα της ψηφιοποίησης θα είναι η διασφάλιση της ακεραιότητας των πρωτοτύπων. Γι αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να ληφθούν μέτρα, τα οποία θα καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα επιλογών, από την επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού μέχρι τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών στο χώρο ψηφιοποίησης κοκ. Παράλληλα, θα πρέπει να γίνει προετοιμασία των κατάλληλων υποδομών σε υλικό και λογισμικό πριν την έναρξη της διαδικασίας ψηφιοποίησης.

Κατά τη ψηφιοποίηση και ψηφιακή επεξεργασία πρέπει να ακολουθηθούν τα ενδεδειγμένα διεθνή πρότυπα και καλές πρακτικές. Στη ψηφιοποίηση, η σωστή χρήση των προτύπων συμβάλλει κατά κύριο λόγο στην επίτευξη της διαλειτουργικότητας, της προσβασιμότητας, της διατήρησης και της ασφάλειας. Για την επίτευξη της διασφάλισης της διαδικασίας της ψηφιοποίησης και ψηφιακής επεξεργασίας θεωρείται σκόπιμη η χρήση του απαραίτητου εξοπλισμού, περιφερειακών, λογισμικού ψηφιοποίησης και επεξεργασίας, καθώς και η εμπειρία και πλήρης τεχνική κατάρτιση των χειριστών των ηλεκτρονικών συσκευών.

Τα ψηφιακά έγγραφα θα αποτελούν ακριβή αντίτυπα των πρωτότυπων τεκμηρίων ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, το είδος χαρτιού, το χρωματισμό τους, διπλές όψεις, βιβλιοδεσίες κ.λ.π.

Το σύνολο των εργασιών ψηφιοποίησης και των προϊόντων τους θα πρέπει να αποτελεί μια ολοκληρωμένη λύση την οποία θα προσφέρει ο Ανάδοχος, ο οποίος θα ελέγχεται κατά την παράδοση με βάση προσυμφωνημένο σχέδιο αποδοχής που θα διασφαλίζει υψηλότερα επίπεδα ποιότητας και ακεραιότητας των δεδομένων. Για την υλοποίηση και ολοκλήρωση του έργου στο χρονικό πλαίσιο και στις απαιτήσεις ποιότητας που καθορίζονται στη Προκήρυξη, θα χρησιμοποιηθεί κατά την κρίση του Υποψηφίου Αναδόχου ο απαραίτητος ποσοτικά και από πλευράς τεχνικών χαρακτηριστικών εξοπλισμός και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι προτάσεις υλοποίησης των υποψηφίων αναδόχων θα πρέπει να συγκεντρώνουν όλα τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά, ενώ ταυτόχρονα η υλοποίησή τους θα πρέπει να είναι αποδεδειγμένα εφικτή με τη χρήση τρεχόντων τεχνολογικών εργαλείων, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της προκήρυξης και με λογικό κόστος. Επίσης, το πρόγραμμα υλοποίησης που θα υποβάλλουν οι Υποψήφιοι θα πρέπει να είναι επαρκώς επεξεργασμένο και λεπτομερώς τεκμηριωμένο, ώστε να μπορεί να υλοποιηθεί άμεσα.

Η συμμόρφωση του Αναδόχου με τις παραπάνω γενικές απαιτήσεις, όπως αυτές εξειδικεύονται στις αναλυτικές τεχνικές προδιαγραφές που περιλαμβάνονται στην παρούσα Προκήρυξη, θα ελέγχεται διαρκώς από τα αρμόδια όργανα της Αναθέτουσας Αρχής και θα αποτελεί προϋπόθεση για την παραλαβή οποιουδήποτε μέρους του έργου του.

4. Χρονοδιάγραμμα :

Διάρκεια έργου: 4 μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης.

5. Δικαίωμα προαίρεσης.

Η ΔΑΕΜ Α.Ε. θα έχει τη διακριτική ευχέρεια (OPTION) όπως με μονομερή δήλωσή της προς τον Ανάδοχο επεκτείνει τη διάρκεια της Σύμβασης για την ψηφιοποίηση επιπλέον αριθμού σελίδων, με τους ίδιους οικονομικούς και λοιπούς όρους και πάντως μέχρι τη συμπλήρωση του ως άνω ανώτατου προϋπολογισμού.

6. Εργολαβικό τίμημα - Εγγυήσεις

Ο συνολικός Προϋπολογισμός του έργου ανέρχεται στο ποσό των εξήντα χιλιάδων ευρώ (60.000,00€) πλέον του αναλογούντος ΦΠΑ.

Η τιμή προσφοράς θα είναι ανά σελίδα/μονάδα, όπως ακριβώς ειδικότερα περιγράφεται κατωτέρω.

Ανάδοχος ανακηρύσσεται όποιος από τους μειοδότες προσφέρει τη συνολικά χαμηλότερη τιμή για το σύνολο των υπηρεσιών.

Σημειώνεται ότι ο Ανάδοχος που θα επιλεγεί θα κληθεί να υπογράψει μία Σύμβαση Υπηρεσιών με την ΔΑΕΜ Α.Ε..

Με την υπογραφή της σύμβασης ο Ανάδοχος υποχρεούται να καταθέτει εγγυητική επιστολή καλής εκτέλεσης ύψους 5% επί της τιμής κατακύρωσης του έργου. Σχέδιο της εγγυητικής επιστολής καλής εκτέλεσης αναφέρεται στη συνέχεια.

Σε περίπτωση που ο Ανάδοχος για λόγους που οφείλονται σε αυτόν, δεν εκπληρώνει ή δεν εκπληρώνει προσηκόντως τις συμβατικές του υποχρεώσεις, η ΔΑΕΜ Α.Ε. δικαιούται να καταγγείλει τη σύμβαση αυτή και να ζητήσει τη λύση της. Στη περίπτωση αυτή καταπίπτει υπέρ της ΔΑΕΜ Α.Ε. και σε βάρος του Αναδόχου η

Εγγυητική Επιστολή καλής εκτέλεσης του έργου λόγω συμπεφωνημένης, δίκαιης και εύλογης ποινικής ρήτηρας.

7. Καταληκτική Ημερομηνία Υποβολής Προσφορών:

Οι προσφορές θα πρέπει να κατατεθούν, το αργότερο μέχρι την 3^η Αυγούστου 2015 και ώρα 10.00 π.μ.

Μετά την κατάθεση της προσφοράς δεν γίνεται αποδεκτή καμία υποβολή συμπληρωματικών ή διευκρινιστικών στοιχείων εκτός εκείνων που τυχόν ζητηθούν από την Επιτροπή Αξιολόγησης Προσφορών.

Εναλλακτικές προσφορές δεν γίνονται αποδεκτές.

8. Σύνταξη Προσφορών:

Οι προσφορές προκειμένου να γίνουν αποδεκτές πρέπει να είναι έντυπες και να έχουν συνταχθεί στην Ελληνική Γλώσσα, με εξαίρεση τους τεχνικούς όρους, που αναφέρονται στην προσφορά και μπορούν να υποβάλλονται στην Αγγλική γλώσσα

9. Τρόπος Υποβολής Προσφορών:

Οι προσφορές πρέπει να υποβληθούν στα Γραφεία της ΔΑΕΜ Α.Ε., οδός Λιοσίων αρ. 22 (1^{ος} Όροφος), Αθήνα 104 38.

Δεκτές γίνονται και προσφορές που υποβάλλονται μέσω :

- ΕΛΤΑ
- Ταχυμεταφορές
- Εξουσιοδοτημένους εγγράφως αντιπροσώπους

Σε κάθε περίπτωση, οι προσφορές θα πρέπει να έχουν πρωτοκολληθεί στην ΔΑΕΜ Α.Ε. πριν ή κατά την καταληκτική ημερομηνία και ώρα υποβολής. Η ημερομηνία αποδεικνύεται μόνο από το πρωτόκολλο εισερχομένων της ΔΑΕΜ Α.Ε..

Κάθε ενδιαφερόμενη επιχείρηση δύναται να υποβάλλει μία Προσφορά σύμφωνα με τους όρους της παρούσας Διακήρυξης. Η Προσφορά τοποθετείται μέσα σε σφραγισμένο φάκελο, όπως αναφέρεται στη συνέχεια.

Ο φάκελος της Προσφοράς πρέπει να φέρει την ένδειξη:

ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΘΕΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ :
«Ψηφιοποίηση Φυσικού Αρχείου Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων» Στοιχεία προσφέροντος: Επωνυμία: Οδός: Αριθμός: Πόλη: Τ.Κ.: Τηλ: Fax: Όνοματεπώνυμο Εκπροσώπου: E-mail Εκπροσώπου: <p style="text-align: center;">Αποδέκτρια:</p> «Δήμος Αθηναίων Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρεία Μηχανογράφησης και Επιχειρησιακών Μονάδων ΟΤΑ»

- Δεν πρέπει να χρησιμοποιηθούν αυτοκόλλητοι φάκελοι, οι οποίοι είναι δυνατόν να αποσφραγισθούν και να επανασφραγισθούν χωρίς να αφήσουν ίχνη.
- Ο φάκελος κάθε προσφοράς συνοδεύεται από ειδική συνοδευτική επιστολή, στην οποία θα πρέπει να αναφέρεται ο προσφέρων ή η εταιρεία ή η κοινοπραξία ή η ένωση Εταιρειών που υποβάλλει την προσφορά.
- Οι Προσφορές θα πρέπει να είναι δακτυλογραφημένες και δεν πρέπει να φέρουν ξέσματα, σβησίματα, προσθήκες ή διορθώσεις. Προσφορές απορρίπτονται όταν υπάρχουν σε αυτές διορθώσεις που τις καθιστούν ασαφείς κατά την κρίση της ΔΑΕΜ Α.Ε.
- Με την υποβολή της Προσφοράς, θεωρείται δεδομένο ότι ο Υποψήφιος Προμηθευτής αποδέχεται ρητώς και κατηγορηματικώς όλους τους όρους της παρούσας Διακήρυξης, είναι απολύτως ενήμερος επί των τοπικών συνθηκών εκτέλεσης των υπηρεσιών και ότι έχει μελετήσει όλα τα στοιχεία που αφορούν την εν λόγω υπηρεσία.
- Το αιτούμενο συνολικό κατά αποκοπή τίμημα θα αναγράφεται αριθμητικά και ολογράφως, έως και τρίτο δεκαδικό ψηφίο.
- Στο προτεινόμενο τίμημα θα περιλαμβάνονται όλες οι προβλεπόμενες κρατήσεις, καθώς και κάθε άλλη δαπάνη, εκτός από τον αναλογούντα Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ), ο οποίος βαρύνει την ΔΑΕΜ Α.Ε.. Προτάσεις

στις οποίες δεν προκύπτει με σαφήνεια το προτεινόμενο τμήμα απορρίπτονται ως απαράδεκτες.

- Η ΔΑΕΜ Α.Ε. διατηρεί το δικαίωμα να ζητήσει από τους ενδιαφερόμενους στοιχεία απαραίτητα για την τεκμηρίωση του ύψους του αναφερόμενου τιμήματος, οι δε Υποψήφιοι Ανάδοχοι υποχρεούνται να παρέχουν τα στοιχεία αυτά εντός της εύλογης προθεσμίας που θα τους ταχθεί. Μη παροχή των ζητούμενων στοιχείων εντός της προθεσμίας, που θα τεθεί, συνεπάγεται αποκλεισμό από τη περαιτέρω διαδικασία του Διαγωνισμού.

10. Περιεχόμενο φακέλου «ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ»:

Ο ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΑΚΕΛΟΣ ΚΑΘΕ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ περιλαμβάνει σε ΠΡΩΤΟΤΥΠΟ τους ακόλουθους δύο (2) επιμέρους φακέλους:

- Φάκελος «ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ» το περιεχόμενο του οποίου περιγράφεται αναλυτικά στη συνέχεια.
- Φάκελος «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ» που είναι σφραγισμένος επί ποινή αποκλεισμού και περιέχει **μόνο ένα (1) πρωτότυπο** της Οικονομικής Προσφοράς των συμμετεχόντων. Αυτό το Πρωτότυπο της Οικονομικής Προσφοράς θα έχει όλες τις σελίδες του αριθμημένες και υπογεγραμμένες από το νόμιμο εκπρόσωπο των συμμετεχόντων. Τα περιεχόμενα της οικονομικής προσφοράς περιγράφονται στη συνέχεια.
- Όλοι οι επιμέρους φάκελοι θα φέρουν και τις ενδείξεις του κυρίως φακέλου.
- Η υποβολή προσφοράς συνεπάγεται αυτόματα και την πλήρη και ανεπιφύλακτη αποδοχή από τον υποψήφιο όλων των όρων της παρούσας Διακήρυξης.

10.1 Περιεχόμενο φακέλου "ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ" :

Οι Υποψήφιοι Προμηθευτές οφείλουν να καταθέσουν, υποχρεωτικά μαζί με την Προσφορά τους, τα παρακάτω αναφερόμενα δικαιολογητικά σε ξεχωριστό φάκελο «ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ»:

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΩΝ
1	Εγγύηση συμμετοχής στο διαγωνισμό σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παρούσα Διακήρυξη και το υπόδειγμα.
2	Γενικές πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά, τη δραστηριότητα, την τεχνική υποδομή, το απασχολούμενο προσωπικό της επιχείρησης.
3	Υπεύθυνη Δήλωση της παρ. 4 του άρθρου 8 του Ν.1599/1986 που θα φέρει ημερομηνία εντός των τελευταίων τριάντα ημερολογιακών ημερών

	<p>προ της καταληκτικής ημέρας υποβολής των προσφορών και δεν απαιτείται βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής από αρμόδια διοικητική αρχή ή τα ΚΕΠ, στην οποία ο υποψήφιος θα περιλαμβάνει κατάλογο και συνοπτική περιγραφή των κυριότερων, αντίστοιχων έργων, τα οποία υλοποίησαν κατά την προηγούμενη τριετία (2012, 2013, 2014), με ένδειξη της οικονομικής τους αξίας, του χρόνου υλοποίησης και του παραλήπτη και του ποσοστού συμμετοχής του διαγωνιζομένου σε αυτό σε περίπτωση ένωσης ή κοινοπραξίας, από τα οποία θα προκύπτει και η υποχρέωση του αρ. 1 της παρούσας Διακήρυξης.</p>
4	<p>Υπεύθυνη δήλωση της παρ. 4 του άρθρου 8 του Ν.1599/1986 που θα φέρει ημερομηνία εντός των τελευταίων τριάντα ημερολογιακών ημερών προ της καταληκτικής ημέρας υποβολής των προσφορών και δεν απαιτείται βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής από αρμόδια διοικητική αρχή ή τα ΚΕΠ, στην οποία ο υποψήφιος θα δηλώνει ότι:</p> <p>α) η προσφορά του συντάχθηκε σύμφωνα με τους όρους της παρούσας Διακήρυξης της οποίας έλαβε γνώση και την αποδέχεται ανεπιφύλακτα, και συμμετέχει με μία (1) μόνο προσφορά στα πλαίσια του παρόντος διαγωνισμού,</p> <p>β) τα στοιχεία που αναφέρονται στην προσφορά του είναι αληθή και ακριβή,</p> <p>γ) ο χρόνος ισχύος της προσφοράς τους ανέρχεται σε τριάντα (30) ημερολογιακές ημέρες, προσμετρούμενες από την επόμενη της καταληκτικής ημέρας του διαγωνισμού,</p> <p>δ) δεν έχει κηρυχθεί τελεσίδικα έκπτωτος από σύμβαση προμηθειών ή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα ή ιδιωτικού τομέα, λόγω μη εκπλήρωσης των συμβατικών του υποχρεώσεων</p> <p>ε) δεν έχει τιμωρηθεί με αποκλεισμό από τους διαγωνισμούς προμηθειών ή υπηρεσιών του ευρύτερου δημόσιου τομέα συμπεριλαμβανομένων των ΟΤΑ και των επιχειρήσεών τους.</p> <p>Για τα αλλοδαπά πρόσωπα απαιτείται δήλωση ότι δεν έχουν αποκλεισθεί από αντίστοιχη Αρχή της χώρας εγκατάστασής τους</p> <p>στ) Θα διατηρήσει εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιήσει μόνο για τους σκοπούς του παρόντος διαγωνισμού τα στοιχεία και τις πληροφορίες των υπόλοιπων προσφορών που τυχόν θα τεθούν υπόψη του και αποτελούν, κατά δήλωση των συντακτών του εμπορικό ή επιχειρηματικό απόρρητο</p>
5	<p>Υπεύθυνη δήλωση της παρ. 4 του άρθρου 8 του Ν.1599/1986 που θα</p>

	<p>φέρει ημερομηνία εντός των τελευταίων τριάντα ημερολογιακών ημερών προ της καταληκτικής ημέρας υποβολής των προσφορών και δεν απαιτείται βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής από αρμόδια διοικητική αρχή ή τα ΚΕΠ, στην οποία ο υποψήφιος θα δηλώνει ότι:</p> <p>α) θα αναγράφονται τα στοιχεία του παρόντος διαγωνισμού ή της διαδικασίας ανάθεσης,</p> <p>β) θα δηλώνεται ότι, μέχρι και την ημέρα υποβολής της προσφοράς του, δεν συντρέχουν στο πρόσωπο του οι λόγοι αποκλεισμού που αναφέρονται στο άρθρο 45 της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ, το οποίο ενσωματώθηκε στην Ελληνική Νομοθεσία με το άρθρο 43 του ΠΔ 60/2007 και αφορά στην «Προσωπική κατάσταση» του υποψήφιου ή προσφέροντος,</p> <p>γ) θα δηλώνεται ότι, μέχρι και την ημέρα υποβολής της προσφοράς του, δεν έχει καταδικασθεί με αμετάκλητη δικαστική απόφαση για κάποιο από τα αδικήματα της υπεξαίρεσης, της εκβίασης, της πλαστογραφίας, της ψευδορκίας, της απάτης, της δωροδοκίας, της δόλιας χρεοκοπίας, καθώς και για αδικήματα του Αγορανομικού κώδικα σχετικά με την άσκηση της επαγγελματικής δραστηριότητας.</p> <p>δ) θα δηλώνεται ότι δεν τελούν σε πτώχευση, σε εκκαθάριση, παύση εργασιών, αναγκαστική διαχείριση, πτωχευτικό συμβιβασμό, προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης ή ανάλογη κατάσταση καθώς επίσης και ότι δεν έχει κινηθεί εναντίον του διαδικασία κήρυξης σε πτώχευση, εκκαθάρισης, αναγκαστικής διαχείρισης, πτωχευτικού συμβιβασμού, προπτωχευτικής διαδικασίας εξυγίανσης ή ανάλογης κατάστασης, ότι είναι ενήμεροι ως προς τις υποχρεώσεις τους που αφορούν τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης (κύριας και επικουρικής) και ως προς τις φορολογικές τους υποχρεώσεις</p> <p>ε) θα αναλαμβάνεται η υποχρέωση για την έγκαιρη και προσήκουσα προσκόμιση των δικαιολογητικών κατοχύρωσης σύμφωνα με τους όρους και τις προϋποθέσεις του άρθρου 10.4 της Προκήρυξης.</p>
6	<p>Υπεύθυνη δήλωση της παρ. 4 του άρθρου 8 του Ν.1599/1986 που θα φέρει ημερομηνία εντός των τελευταίων τριάντα ημερολογιακών ημερών προ της καταληκτικής ημέρας υποβολής των προσφορών και δεν απαιτείται βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής από αρμόδια διοικητική αρχή ή τα ΚΕΠ, στην οποία ο υποψήφιος θα δηλώνει ότι:</p> <p>Να δηλώνει ότι δεν έχει καταδικασθεί βάσει δικαστικής απόφασης που έχει ισχύ δεδικασμένου για αδίκημα σχετικό με την επαγγελματική</p>

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

	διαγωγή του και δεν έχει διαπράξει σοβαρό επαγγελματικό παράπτωμα συναφές με το αντικείμενο του διαγωνισμού ή σε σχέση με την επαγγελματική του ιδιότητα που αποδεδειγμένως διαπιστώθηκε με οποιοδήποτε μέσο διαθέτει η αναθέτουσα αρχή
7	Όλα τα έγγραφα από τα οποία να προκύπτει η σύσταση και εκπροσώπηση του Υποψηφίου Προμηθευτή και η τήρηση των προβλεπόμενων στο νόμο διατυπώσεων δημοσιότητας για τη σύσταση του Υποψηφίου Προμηθευτή, την τροποποίηση του καταστατικού του και τον διορισμό των εκπροσώπων του.
8	<p>Πρακτικό απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας, σε περίπτωση Α.Ε., ή απόφαση των Διαχειριστών σε περίπτωση ΕΠΕ ή ΟΕ ή ΕΕ με την οποία:</p> <p>α) Εγκρίνεται η συμμετοχή τους στο Διαγωνισμό αυτοτελώς ή σε κοινοπραξία ή ένωση,</p> <p>β) Ορίζεται ο νόμιμος εκπρόσωπος με εξουσία να υπογράψει δεσμευτικά για τον συμμετέχοντα όλα τα έγγραφα του διαγωνισμού και την προσφορά.</p> <p>Οι παραπάνω (α & β) απαιτήσεις δεν τίθενται αν η εξουσία του υπογράφοντος προς εκπροσώπηση βασίζεται στο καταστατικό ή άλλη πράξη που έχει δημοσιευθεί κατά τις κείμενες διατάξεις (ΦΕΚ, κλπ) και έχει υποβληθεί στο φάκελο «ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ». Σε κάθε περίπτωση ισχύουν οι περί αντιπροσώπευσης και πληρεξουσιότητας διατάξεις των άρθρων 211 επ. του ΑΚ.</p> <p>Οι διαγωνιζόμενοι φυσικά πρόσωπα (είτε μετέχουν μεμονωμένα είτε ως μέλη ενώσεων ή κοινοπραξιών) δεν προσκομίζουν τέτοιο πρακτικό.</p> <p>Τα διαγωνιζόμενα αλλοδαπά νομικά πρόσωπα προσκομίζουν απόφαση του κατά το νόμο ή το καταστατικό του διοικούντος αυτό οργάνου, περί συμμετοχής στο διαγωνισμό και διορισμού του νομίμου εκπροσώπου του.</p>
9	<p>Υπεύθυνη δήλωση της παρ. 4 του άρθρου 8 του Ν.1599/1986 που θα φέρει ημερομηνία εντός των τελευταίων τριάντα ημερολογιακών ημερών προ της καταληκτικής ημέρας υποβολής των προσφορών και δεν απαιτείται βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής από αρμόδια διοικητική αρχή ή τα ΚΕΠ, στην οποία ο υποψήφιος θα δηλώνει ότι::</p> <p>Για τον εξοπλισμό και το λογισμικό σάρωσης που θα χρησιμοποιηθεί διαθέτει όλες τις απαιτούμενες νόμιμες άδειες, τις οποίες η Αναθέτουσα Αρχή δύναται να ελέγξει οποιαδήποτε στιγμή.</p>

10	Συμπληρωμένο τον Πίνακα 1 του άρθρου 3.4 της παρούσας Διακήρυξης.
11	Έγγραφο παροχής ειδικής εξουσιοδότησης με θεώρηση γνησίου υπογραφής προς εκείνον που θα καταθέσει την Προσφορά ή/και θα παραστεί κατά την αποσφράγιση της και σε όλα τα στάδια της διαδικασίας.

10.2 Οι Ενώσεις / Κοινοπραξίες υποβάλλουν κοινή προσφορά η οποία υπογράφεται υποχρεωτικά είτε από όλα τα μέρη που αποτελούν την ένωση, είτε από εκπρόσωπο ειδικά εξουσιοδοτημένο προς τούτο. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα απαιτούμενα δικαιολογητικά ενώσεων / κοινοπραξιών.

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΩΝ
1	Για κάθε μέλος της Ένωσης/ Κοινοπραξίας πρέπει να κατατεθούν όλα αναφερόμενα στον ανωτέρω Πίνακα.
2	Συμφωνητικό μεταξύ των μελών της Ένωσης/ Κοινοπραξίας όπου: <ul style="list-style-type: none">• να αναγράφεται και να οριοθετείται με σαφήνεια το ποσοστό συμμετοχής κάθε μέλους της Ένωσης/ Κοινοπραξίας στην υλοποίηση της Προμήθειας και το ειδικό μέρος της με το οποίο αυτό θα ασχοληθεί στα πλαίσια υλοποίησης της.• να δηλώνεται ένα μέλος ως υπεύθυνο για το συντονισμό και τη διοίκηση όλων των μελών της Ένωσης/ Κοινοπραξίας (leader),• να ορίζεται κοινός εκπρόσωπος της Ένωσης/ Κοινοπραξίας και των μελών της για τη συμμετοχή της στο διαγωνισμό και την εκπροσώπηση της Ένωσης/ Κοινοπραξίας και των μελών της έναντι του Φορέα Ανάθεσης.
3	Πράξη του αρμόδιου οργάνου κάθε μέλους της Ένωσης/ Κοινοπραξίας από το οποίο να προκύπτει η έγκριση του για: <ul style="list-style-type: none">• τη συμμετοχή του μέλους στην Ένωση/ Κοινοπραξία• τη συμμετοχή του μέλους στο διαγωνισμό και• το ποσοστό συμμετοχής του μέλους στην υλοποίηση του Έργου.
4	Εφόσον η Προσφορά δεν υπογράφεται από όλα τα μέλη της Ένωσης/ Κοινοπραξίας, πράξη παροχής ειδικής εξουσιοδότησης προς το πρόσωπο που υπογράφει ή/ και υποβάλει την προσφορά για λογαριασμό των μελών της Ένωσης/ Κοινοπραξίας ή/ και είναι παρόν κατά την αποσφράγιση της με θεώρηση γνησίου υπογραφής.

10.3. Λοιπές Υποχρεώσεις / Διευκρινίσεις

Ειδικότερα στις περιπτώσεις Ένωσης / Κοινοπραξίας:

- Με την υποβολή της Προσφοράς, κάθε μέλος της Ένωσης/ Κοινοπραξίας ευθύνεται αλληλέγγυα και εις ολόκληρο. Σε περίπτωση κατακύρωσης του Διαγωνισμού στην Ένωση/ Κοινοπραξία, η ευθύνη αυτή εξακολουθεί μέχρι πλήρους εκτέλεσης της Σύμβασης Έργου.
- Σε περίπτωση που εξ αιτίας ανικανότητας για οποιονδήποτε λόγο, μέλος της Ένωσης/ Κοινοπραξίας δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του ως μέλους της Ένωσης/ Κοινοπραξίας κατά το χρόνο αξιολόγησης των προσφορών, τα υπόλοιπα μέλη της Ένωσης/ Κοινοπραξίας συνεχίζουν να έχουν την υποχρέωση κοινής προσφοράς με την ίδια τιμή.
- Σε περίπτωση που εξ αιτίας ανικανότητας για οποιονδήποτε λόγο, μέλος της Ένωσης/ Κοινοπραξίας δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του ως μέλους της Ένωσης/ Κοινοπραξίας κατά το χρόνο εκτέλεσης της Σύμβασης, τα υπόλοιπα μέλη της Ένωσης/ Κοινοπραξίας συνεχίζουν να έχουν την ευθύνη της ολοκλήρωσης αυτής με την ίδια τιμή και τους ίδιους όρους.

Στις παραπάνω δύο περιπτώσεις, τα εναπομείναντα μέλη της Ένωσης/ Κοινοπραξίας μπορούν να προτείνουν αντικαταστάτη με προσόντα αντίστοιχα του μέλους που αξιολογήθηκε κατά τη διάρκεια του διαγωνισμού. Η αντικατάσταση μπορεί να εγκριθεί με απόφαση της ΔΑΕΜ Α.Ε.

10.4. Τα δικαιολογητικά κατακύρωσης που θα υποβληθούν, εντός προθεσμίας πέντε (5) ημερών από την απόφαση κατακύρωσης, σε περίπτωση που ο προσφέρων αναδειχθεί σε Ανάδοχο του Έργου περιλαμβάνουν:

1. Εγγύηση καλής εκτέλεσης, όπως αναφέρεται στη συνέχεια.
2. Τα νομιμοποιητικά έγγραφα σε περίπτωση νομικού προσώπου και για κάθε μέλος κοινοπραξίας ή ένωσης
3. Απόσπασμα Ποινικού Μητρώου γενικής χρήσης ή ισοδύναμου εγγράφου αρμόδιας διοικητικής ή δικαστικής αρχής της χώρας εγκατάστασής τους, εφόσον πρόκειται για φυσικά πρόσωπα, ή του νόμιμου εκπροσώπου νομικού προσώπου ή κοινοπραξίας ή ένωσης, έκδοσης τουλάχιστον του τελευταίου τριμήνου, από το οποίο να προκύπτει ότι δεν έχουν καταδικασθεί για αδίκημα, σχετικό με την άσκηση της επαγγελματικής τους δραστηριότητας.
4. Πιστοποιητικό αρμόδιας δικαστικής ή διοικητικής αρχής, έκδοσης του τελευταίου εξαμήνου ή τουλάχιστον εν ισχύει κατά την υπογραφή της σύμβασης, σύμφωνα με τα ισχύοντα στη χώρα εγκατάστασής τους, από το

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

οποίο να προκύπτει ότι δεν τελούν υπό πτώχευση, εκκαθάριση, παύση εργασιών, αναγκαστική διαχείριση, πτωχευτικό συμβιβασμό, προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης ή άλλη ανάλογη κατάσταση και επίσης ότι δεν έχει κινηθεί εναντίον τους διαδικασία κήρυξης σε πτώχευση, εκκαθάριση, αναγκαστική διαχείριση, πτωχευτικό συμβιβασμό, προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης ή άλλη ανάλογη διαδικασία.

5. Πιστοποιητικό που εκδίδεται από αρμόδια κατά περίπτωση αρχή, από το οποίο να προκύπτει ότι είναι ενήμεροι ως προς τις υποχρεώσεις τους που αφορούν στην καταβολή των εισφορών κοινωνικής ασφάλισης και ως προς τις φορολογικές υποχρεώσεις τους κατά την ημερομηνία υπογραφής της σύμβασης Έργου.

11. Περιεχόμενο φακέλου «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ»:

Ο φάκελος «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ» περιλαμβάνει συμπληρωμένο τον Πίνακα 2 που ακολουθεί και στον οποίο διατυπώνεται ολογράφως και αριθμητικώς, σε ΕΥΡΩ, χωρίς ΦΠΑ η προσφερόμενη τιμή ανά ψηφιοποιημένη σελίδα και ανά υπηρεσία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ (ΦΥΣΙΚΟ Ή ΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ) :

.....

ΕΡΓΟ : «Ψηφιοποίηση Φυσικού Αρχείου Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων»

Υπηρεσίες Έργου

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ ΧΩΡΙΣ ΦΠΑ [€]		ΦΠΑ [€]	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ ΜΕ ΦΠΑ [€]
				ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ		
1.	Καταλογογράφηση Φυσικών Φακέλων	Φάκελος					
2.	Ψηφιοποιήσεις σελίδων Α4	Σελίδα					
3.	Ψηφιοποιήσεις σελίδων από βιβλία (Α4)	Σελίδα					
4.	ΣΥΝΟΛΟ Υπηρεσιών Έργου						

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ ΧΩΡΙΣ ΦΠΑ [€]		ΦΠΑ [€]	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ ΜΕ ΦΠΑ [€]
				ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ		

*περιλαμβάνονται τα σχετικά κόστη χωρίς ΦΠΑ

Η προσφερόμενη τιμή για το **σύνολο** των Υπηρεσιών είναι ευρώ χωρίς ΦΠΑ.

Ημερομηνία

Ο ΠΡΟΣΦΕΡΩΝ Ή Ο ΝΟΜΙΜΟΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΣΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Όνοματεπώνυμο

(ΥΠΟΓΡΑΦΗ και ΣΦΡΑΓΙΔΑ)

Στις προσφερόμενες τιμές θα περιλαμβάνονται όλες οι προβλεπόμενες κρατήσεις, καθώς και κάθε άλλη δαπάνη, εκτός από τον αναλογούντα Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ), ο οποίος βαρύνει την Αναθέτουσα.

Προσφορές στις οποίες δεν προκύπτει με σαφήνεια η προσφερόμενη τιμή απορρίπτονται ως απαράδεκτες.

Η Αναθέτουσα Αρχή διατηρεί το δικαίωμα να ζητήσει από τους συμμετέχοντες στοιχεία απαραίτητα για την τεκμηρίωση του ύψους της προσφερόμενης τιμής, οι δε Υποψήφιοι Ανάδοχοι υποχρεούνται να παρέχουν τα στοιχεία αυτά εντός της εύλογης προθεσμίας που θα τους ταχθεί σύμφωνα με την ανωτέρω. Μη παροχή των ζητούμενων στοιχείων εντός της ανωτέρω προθεσμίας συνεπάγεται αποκλεισμό από τη διαδικασία.

12. Αποσφράγιση Προσφορών

Η αποσφράγιση των προσφορών και η αξιολόγηση των προσφορών θα γίνει ενώπιον της αρμόδιας Επιτροπής Διαγωνισμού και Αξιολόγησης Προσφορών κατά την καταληκτική ημερομηνία και ώρα υποβολής τους.

Για την αποσφράγιση των προσφορών ισχύουν τα εξής:

α) Αποσφραγίζεται ο κυρίως φάκελος.

β) Αποσφραγίζονται οι φάκελοι των δικαιολογητικών συμμετοχής και μονογράφονται όλα τα πρωτότυπα στοιχεία των φακέλων κατά φύλλο, από όλα τα μέλη της Επιτροπής.

γ) Οι Φάκελοι των Οικονομικών Προσφορών δεν αποσφραγίζονται αλλά μονογράφονται, από την Επιτροπή και φυλάσσονται.

13. Αξιολόγηση προσφορών:

Για την αξιολόγηση των προσφορών, θα ακολουθηθούν τα στάδια και οι διαδικασίες που περιγράφονται στη συνέχεια :

13.1. Έλεγχος Δικαιολογητικών Συμμετοχής

Μετά την αποσφράγιση των προσφορών, η Επιτροπή Διαγωνισμού και Αξιολόγησης Προσφορών ελέγχει την ορθότητα και την πληρότητα των δικαιολογητικών που έχουν υποβληθεί, προκειμένου να διαπιστώσει τον βαθμό στον οποίο ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της διακήρυξης.

Οι προσφορές που κατά το στάδιο αυτό δεν έγιναν αποδεκτές δεν προχωρούν στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας αποσφράγισης και ο φάκελος με την ένδειξη: «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ» δεν αποσφραγίζεται αλλά επιστρέφεται στους κατόχους του ή στους νόμιμα εξουσιοδοτημένους εκπροσώπους των, από την Επιτροπή Διαγωνισμού και Αξιολόγησης Προσφορών, κατά την διάρκεια της διαδικασίας αφού προηγουμένως συνταχθεί σχετικό πρακτικό όπου και θα συνυπογράψει ο προσφέρων ή ο εξουσιοδοτημένος εκπρόσωπός του. Σε περίπτωση που δεν παρίσταται κανείς εκ των δύο οι φάκελοι επιστρέφονται από την Διεύθυνση Εμπορικής Ανάπτυξης και Διαχείρισης Έργων μετά το πέρας της διαδικασίας αποσφράγισης, ταχυδρομικώς, με συστημένη ταχυδρομική επιστολή.

13.2 Αξιολόγηση Οικονομικών Προσφορών

Για τις ανάγκες της οικονομικής αξιολόγησης, η Επιτροπή Διαγωνισμού και Αξιολόγησης Προσφορών θα ελέγξει το περιεχόμενο των οικονομικών προσφορών προκειμένου να διαπιστώσει τον βαθμό στον οποίο ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της διακήρυξης.

Μετά και την ολοκλήρωση του ελέγχου των Οικονομικών Προσφορών, η Επιτροπή Διαγωνισμού και Αξιολόγησης Προσφορών καταρτίζει πρακτικό, στο οποίο θα καταγράψει τα αποτελέσματα του ελέγχου των δικαιολογητικών συμμετοχής και των οικονομικών προσφορών και θα κατατάξει τις προσφορές σε Συγκριτικό Πίνακα, κατά αύξουσα σειρά της τελικής προσφερόμενης τιμής κάθε υποψηφίου, όπως αυτές διαμορφώθηκαν. Η συνολική τιμή, (χωρίς ΦΠΑ), θα ληφθεί υπόψη για τη σύγκριση και κατάταξη των προσφορών.

Ανάδοχος ανακηρύσσεται όποιος από τους μειοδότες προσφέρει τη χαμηλότερη συνολική τιμή (χωρίς ΦΠΑ).

Η ανακοίνωση της επιλογής του Αναδόχου θα γίνει εγγράφως από την ΔΑΕΜ Α.Ε. Μετά την ανακοίνωση θα επακολουθήσει η υπογραφή της οικείας Σύμβασης Έργου Συντήρησης-Τεχνικής Υποστήριξης.

Η ΔΑΕΜ Α.Ε. δεν δεσμεύεται από την παρούσα Διακήρυξη και διατηρεί το δικαίωμα να ματαιώσει ή να επαναλάβει τον Διαγωνισμό οποτεδήποτε σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, ιδίως (αλλά όχι μόνο) εάν:

- παρατηρηθεί παράτυπη διεξαγωγή, εφόσον από την παρατυπία επηρεάζεται το αποτέλεσμα της διαδικασίας,
- το αποτέλεσμα της διαδικασίας κρίνεται μη ικανοποιητικό,
- τεκμηριωθούν ενδείξεις συνεννόησης των ενδιαφερομένων προς αποφυγή πραγματικού ανταγωνισμού,
- συντελεστεί σημαντική μεταβολή των αναγκών που καλύπτονται από το Έργο του διενεργούμενου διαγωνισμού.

Σε περίπτωση ματαίωσης της Διαγωνισμού, οι υποψήφιοι ανάδοχοι δεν θα έχουν δικαίωμα αποζημίωσης για οποιοδήποτε λόγο.

Ο Ανάδοχος του έργου είναι υποχρεωμένος, μέσα σε πέντε (5) ημέρες από την ημερομηνία κοινοποίησης της ανακοίνωσης επιλογής του να προσέλθει για την υπογραφή της Σύμβασης, προσκομίζοντας τα έγγραφα νομιμοποίησης του προσώπου που θα υπογράψει τη Σύμβαση, στην περίπτωση που ο Ανάδοχος είναι νομικό πρόσωπο ή συνεταιρισμός ή ένωση ή κοινοπραξία προσώπων.

Στην περίπτωση που ο Ανάδοχος δεν προσέλθει να υπογράψει τη Σύμβαση εντός της ορισθείσας προθεσμίας ή αρνηθεί να την υπογράψει κηρύσσεται έκπτωτος και η ΔΑΕΜ Α.Ε. επιβάλλει, αθροιστικά ή διαζευκτικά, τις προβλεπόμενες από τις κείμενες διατάξεις κυρώσεις και θα καταπίπτει αυτοδικαίως η εν συνεχεία εγγυητική επιστολή συμμετοχής του.

14.- Κατακύρωση Διαγωνισμού:

Η Κατακύρωση γίνεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της ΔΑΕΜ Α.Ε. ύστερα από την υποβολή του ως άνω Πρακτικού της Επιτροπής του Διαγωνισμού και Αξιολόγησης Προσφορών. Η ανακοίνωση της Κατακύρωσης στον Ανάδοχο θα γίνει εγγράφως από την ΔΑΕΜ Α.Ε.

Ο Ανάδοχος είναι υποχρεωμένος, μέσα σε πέντε (5) ημέρες από την ημερομηνία κοινοποίησης της ανακοίνωσης να προσέλθει για την υπογραφή της Σύμβασης, προσκομίζοντας τα παραπάνω (παρ. 10.4) στοιχεία, που είναι απαραίτητα.

Στην περίπτωση που ο Ανάδοχος, στον οποίο έγινε η Κατακύρωση του διαγωνισμού, δεν προσέλθει να υπογράψει τη Σύμβαση εντός της ορισθείσας προθεσμίας ή αρνηθεί να καταθέσει, προ της υπογραφής της Σύμβασης, οποιοδήποτε εκ των

ανωτέρω εγγράφων και εγγυήσεως, κηρύσσεται έκπτωτος με απόφαση της Διοίκησης της ΔΑΕΜ Α.Ε και η οποία επιβάλλει, αθροιστικά ή διαζευκτικά, την κατάπτωση της εγγύησης συμμετοχής και αποζημίωση της εταιρείας για κάθε ζημία της.

Η Σύμβαση θα καταρτιστεί στην Ελληνική γλώσσα με βάση τους όρους που θα καταρτίσει η ΔΑΕΜ Α.Ε.. Η Σύμβαση κασιχύει κάθε άλλου κειμένου στο οποίο αυτή στηρίζεται, εκτός κατάδηλων σφαλμάτων ή παραδρομών, ενώ, για θέματα που δεν ρυθμίζονται ρητώς από τη Σύμβαση και τα παραρτήματα αυτής ή σε περίπτωση που ανακλύφουν αντικρουόμενοι - αντιφατικοί όροι και διατάξεις αυτής, θα λαμβάνονται υπόψη, κατά σειρά, η Κατακύρωση, η Προσφορά του Αναδόχου και η παρούσα Προκήρυξη, κατά τα λοιπά εφαρμοζόμενων συμπληρωματικά των οικείων διατάξεων του Αστικού Κώδικα.

15. Ισχύς Προσφορών

Οι Προσφορές ισχύουν και δεσμεύουν τους Υποψηφίους Αναδόχους για εξήντα (60) ημερολογιακές ημέρες προσμετρούμενες από την επόμενη ημέρα της καταληκτικής ημερομηνίας κατάθεσης των Προσφορών. Προσφορές που αναφέρουν ημερομηνία λήξης μικρότερη του ανωτέρω προβλεπόμενου, θα απορρίπτονται ως απαράδεκτες.

Η ισχύς των Προσφορών δύναται να παραταθεί, με έγγραφη δήλωση του συμμετέχοντα, ύστερα από σχετικό αίτημα της ΔΑΕΜ Α.Ε.

Αν προκύψει ανάγκη παράτασης της ισχύος των Προσφορών η ΔΑΕΜ Α.Ε. θα απευθύνει ερώτημα προς τους Υποψηφίους Αναδόχους, πέντε (5) εργάσιμες ημέρες πριν τη λήξη ισχύος των Προσφορών, αν αποδέχονται την παράταση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Υποψήφιοι Ανάδοχοι οφείλουν να απαντήσουν μέσα σε τρεις (3) εργάσιμες ημέρες και, σε καταφατική περίπτωση, να ανανεώσουν και τις εγγυήσεις συμμετοχής τους, αν αυτές δεν ισχύουν και για τυχόν παρατάσεις. Όσοι από τους Υποψηφίους Αναδόχους δεν απαντήσουν εντός της παραπάνω προθεσμίας ή απαντήσουν αρνητικά, αυτομάτως αποκλείονται από τα επόμενα στάδια του διαγωνισμού.

16. Εγγύηση Συμμετοχής

Η Προσφορά του Υποψηφίου Προμηθευτή πρέπει, υποχρεωτικά και με ποινή αποκλεισμού, να συνοδεύεται από Εγγυητική Επιστολή Συμμετοχής, που θα ανταποκρίνεται στο δύο τοις εκατό (2%) του ύψους του προϋπολογισμού, ήτοι ποσού χιλίων διακοσίων ευρώ (1.200,00€).

Η εγγύηση θα πρέπει να έχει εκδοθεί από αναγνωρισμένο τραπεζικό ή πιστωτικό ίδρυμα ή άλλο νομικό πρόσωπο που λειτουργεί νόμιμα στην Ελλάδα ή σε άλλο κράτος-μέλος της ΕΕ ή του ΕΟΧ, και διαθέτει αυτό το δικαίωμα, σύμφωνα με τη νομοθεσία των κρατών αυτών.

Σχετικά με τη μορφή και ισχύ της εγγύησης:

- Η εγγύηση θα πρέπει να είναι συμπληρωμένη σύμφωνα με το εν συνεχεία υπόδειγμα.
- Η Εγγύηση Συμμετοχής πρέπει να έχει χρονική ισχύ τριάντα (30) τουλάχιστον ημερολογιακές ημέρες μετά τον χρόνο λήξης ισχύος της Προσφοράς και επιστρέφεται στον Ανάδοχο Προμηθευτή μέσα σε πέντε εργάσιμες (5) ημέρες από την υπογραφή της Σύμβασης Προμήθειας, στους δε λοιπούς Υποψηφίους Προμηθευτές μέσα σε πέντε εργάσιμες (5) ημέρες από την ημερομηνία ανακοίνωσης της Κατακύρωσης ή Ανάθεσης.
- Στην περίπτωση Ένωσης/ Κοινοπραξίας, η Εγγύηση Συμμετοχής περιλαμβάνει και όρο ότι αυτή καλύπτει τις υποχρεώσεις όλων των μελών της Ένωσης/ Κοινοπραξίας.
- Εγγύηση που εκδίδεται σε οποιοδήποτε κράτος από τα παραπάνω, εκτός της Ελλάδας, θα συνοδεύονται υποχρεωτικά και με ποινή αποκλεισμού από νόμιμη επίσημη μετάφρασή τους στην Ελληνική γλώσσα.

Σε περίπτωση που ο Υποψήφιος Ανάδοχος, στον οποίο θα κατακυρωθεί ο Διαγωνισμός, αρνηθεί να υπογράψει εμπροθέσμως τη Σύμβαση ή να εκπληρώσει εμπρόθεσμα οποιαδήποτε άλλη υποχρέωσή του, που απορρέει από τη συμμετοχή του στο διαγωνισμό, κηρύσσεται έκπτωτος, οπότε η Εγγύηση Συμμετοχής, καταπίπτει αυτοδικαίως και χωρίς άλλη διατύπωση υπέρ της ΔΑΕΜ Α.Ε., μετά την έκδοση σχετικής απόφασής της Διοίκησης της.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΓΓΥΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΟΛΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ

Εκδότης (Όνομασία Τράπεζας, υποκατάστημα)

Ημερομηνία έκδοσης

Προς την Ανώνυμη Εταιρεία:

**ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΟΤΑ
Οδός Λιοσίων αρ. 22
104 38 Αθήνα**

Εγγύηση μας υπ' αριθμ..... για ευρώ00 €

Με την παρούσα εγγυόμαστε, ανέκκλητα και ανεπιφύλακτα παραιτούμενοι του δικαιώματος της διαιρέσεως και διζήσεως, υπέρ

.....

{Σε περίπτωση μεμονωμένης εταιρίας: της Εταιρίας οδός αριθμός
... ΤΚ}

{Σε περίπτωση Ένωσης ή Κοινοπραξίας: των Εταιριών

α)..... οδός..... αριθμός.....ΤΚ.....

β)..... οδός..... αριθμός.....ΤΚ.....

γ)..... οδός..... αριθμός.....ΤΚ.....

μελών της Ένωσης ή Κοινοπραξίας, ατομικά για κάθε μια από αυτές και ως αλληλέγγυα και εις ολόκληρο υπόχρεων μεταξύ τους εκ της ιδιότητάς τους ως μελών της Ένωσης ή Κοινοπραξίας,}

και μέχρι του ποσού των ευρώ χιλίων διακοσίων (1.200,00€), για τη συμμετοχή της στο διενεργούμενο διαγωνισμό για την ανάθεση του έργου «Ψηφιοποίηση Φυσικού Αρχείου Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων», σύμφωνα με την από 23 Ιουλίου 2015 και με αρ. πρωτ.:5551/23-7-2015 Διακήρυξή σας.

Η παρούσα εγγύηση καλύπτει καθ' όλο το χρόνο ισχύος της μόνο τις από τη συμμετοχή στον ανωτέρω διαγωνισμό απορρέουσες υποχρεώσεις.

{Σε περίπτωση μεμονωμένης εταιρίας: της εν λόγω Εταιρίας.} {ή σε περίπτωση Ένωσης ή Κοινοπραξίας: των Εταιριών της Ένωσης ή Κοινοπραξίας ατομικά για κάθε μια από αυτές και ως αλληλέγγυα και εις ολόκληρο υπόχρεων μεταξύ τους εκ της ιδιότητάς τους ως μελών της Ένωσης ή Κοινοπραξίας.}

Το ανωτέρω ποσό της εγγύησης τηρείται στη διάθεσή σας, το οποίο και υποχρεούμαστε να σας καταβάλουμε ολικά ή μερικά χωρίς καμία από μέρους μας αντίρρηση ή ένσταση και χωρίς να ερευνηθεί το βάσιμο ή μη της απαίτησής σας, μέσα σε τρεις (3) ημέρες από την απλή έγγραφη ειδοποίησή σας.

Για την καταβολή της υπόψη εγγύησης δεν απαιτείται καμία εξουσιοδότηση ή ενέργεια συγκατάθεσης της..... (επωνυμία υποψηφίου Αναδόχου) ούτε θα ληφθεί υπόψη οποιαδήποτε τυχόν ένσταση ή επιφύλαξη ή προσφυγή αυτής στη διαιτησία ή στα δικαστήρια, με αίτημα την μη κατάπτωση της εγγυητικής επιστολής ή την θέση αυτής υπό δικαστική μεσεγγύηση.

Η παρούσα ισχύει μέχρι και την (Σημείωση προς την Τράπεζα: ο χρόνος ισχύος πρέπει να είναι μεγαλύτερος τουλάχιστον κατά τριάντα (30) ημερολογιακές ημέρες του χρόνου ισχύος της Προσφοράς).

Αποδεχόμαστε να παρατείνουμε την ισχύ της εγγύησης, ύστερα από απλό έγγραφο της Υπηρεσίας σας, με την προϋπόθεση ότι το σχετικό αίτημα σας θα μας υποβληθεί πριν από την ημερομηνία λήξης της.

Σε περίπτωση κατάπτωσης της εγγύησης, το ποσό της κατάπτωσης υπόκειται στο εκάστοτε ισχύον πάγιο τέλος χαρτοσήμου.

Βεβαιούμε ότι όλες οι ισχύουσες Εγγυητικές Επιστολές της Τράπεζας μας που έχουν χορηγηθεί στο Δημόσιο και ΝΠΔΔ, συμπεριλαμβανομένης και αυτής, δεν υπερβαίνουν το όριο που έχει καθορίσει ο Νόμος για την Τράπεζά μας.

(Εξουσιοδοτημένη Υπογραφή)

17.- Εγγύηση καλής εκτέλεσης:

Η εγγύηση καλής εκτέλεσης των όρων της Σύμβασης συντάσσεται σύμφωνα με το παρακάτω υπόδειγμα και θα ανέρχεται στο 5% επί της τιμής κατακύρωσης, με χρόνο ισχύος μεγαλύτερο κατά τρεις (3) μήνες από τη συνολική συμβατική διάρκεια της Σύμβασης. Σε περίπτωση παράτασης του συμβατικού χρόνου, η παραπάνω εγγύηση παρατείνεται για ανάλογο χρονικό διάστημα. Η εγγύηση καλής εκτέλεσης υποβάλλεται από τον Ανάδοχο Συντήρησης κατά την υπογραφή της Σύμβασης του Έργου.

Οι εγγυήσεις εκδίδονται από αναγνωρισμένο τραπεζικό ή πιστωτικό ίδρυμα ή άλλο νομικό πρόσωπο που λειτουργεί νόμιμα στην Ελλάδα ή σε άλλο κράτος - μέλος της Ε.Ε. ή του ΕΟΧ και διαθέτει το δικαίωμα αυτό, σύμφωνα με τη νομοθεσία των κρατών αυτών.

Εγγυήσεις που εκδίδονται σε οποιοδήποτε κράτος από τα παραπάνω, εκτός της Ελλάδας, θα συνοδεύονται υποχρεωτικά και με ποινή αποκλεισμού από νόμιμη μετάφρασή τους στην Ελληνική γλώσσα.

Σε περίπτωση Ένωσης ή Κοινοπραξίας, οι εγγυήσεις περιλαμβάνουν και τον όρο ότι η εγγύηση καλύπτει τις υποχρεώσεις όλων των μελών της Ένωσης ή της Κοινοπραξίας.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΓΓΥΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΟΛΗΣ ΚΑΛΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Εκδότης (Ονομασία Τράπεζας, υποκατάστημα)

Ημερομηνία έκδοσης

Προς την Ανώνυμη Εταιρεία:

**ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΟΤΑ**

Οδός Λιοσίων αρ. 22

104 38 Αθήνα

Εγγύηση μας υπ' αριθμ..... για ευρώ

Με την παρούσα εγγυόμαστε, ανέκκλητα και ανεπιφύλακτα παραιτούμενοι του δικαιώματος της διαιρέσεως και διζήσεως, υπέρ
{Σε περίπτωση μεμονωμένης εταιρίας: της Εταιρίας Οδός Αριθμός
Τ.Κ.}

{ή σε περίπτωση Ένωσης ή Κοινοπραξίας: των Εταιριών

α) οδός αριθμός Τ.Κ.

β) οδός αριθμός Τ.Κ.

γ) οδός αριθμός Τ.Κ.

μελών της Ένωσης ή Κοινοπραξίας, ατομικά για κάθε μία από αυτές και ως αλληλέγγυα και εις ολόκληρο υπόχρεων μεταξύ τους εκ της ιδιότητάς τους ως μελών της Ένωσης ή Κοινοπραξίας}, και μέχρι του ποσού των ευρώ
(.....€) για την καλή εκτέλεση της Σύμβασης Έργου «Ψηφιοποίηση Φυσικού Αρχείου Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων» σύμφωνα με την από 23 Ιουλίου 2015 και με αρ.πρωτ : 5551/23-07-2015 Διακήρυξή σας.

Το ανωτέρω ποσό της εγγύησης τηρείται στη διάθεσή σας, το οποίο και υποχρεούμαστε να σας καταβάλουμε ολικά ή μερικά χωρίς καμία από μέρους μας αντίρρηση ή ένσταση και χωρίς να ερευνηθεί το βάσιμο ή μη της απαίτησής σας, μέσα σε τρεις (3) ημέρες από την απλή έγγραφη ειδοποίησή σας.

Για την καταβολή της υπόψη εγγύησης δεν απαιτείται καμία εξουσιοδότηση ή ενέργεια συγκατάθεσης της (επωνυμία Αναδόχου) ούτε θα ληφθεί υπόψη οποιαδήποτε τυχόν ένσταση ή επιφύλαξη ή προσφυγή αυτής στη διαιτησία ή στα δικαστήρια, με αίτημα την μη κατάπτωση της εγγυητικής επιστολής ή την θέση αυτής υπό δικαστική μεσεγγύηση.

Η παρούσα ισχύει μέχρι και την (Σημείωση προς την Τράπεζα: ο χρόνος ισχύος πρέπει να είναι μεγαλύτερος κατά τρεις (3) μήνες από τη συνολική συμβατική διάρκεια). Αποδεχόμαστε να παρατείνουμε την ισχύ της εγγύησης, ύστερα από απλό έγγραφο της Υπηρεσίας σας, με την προϋπόθεση ότι το σχετικό αίτημά σας θα μας υποβληθεί πριν από την ημερομηνία λήξης της.

Σε περίπτωση κατάπτωσης της εγγύησης, το ποσό της κατάπτωσης υπόκειται στο εκάστοτε ισχύον πάγιο τέλος χαρτοσήμου.

Βεβαιούμε ότι όλες οι ισχύουσες Εγγυητικές Επιστολές της Τράπεζας μας που έχουν χορηγηθεί στο Δημόσιο και ΝΠΔΔ, συμπεριλαμβανομένης και αυτής, δεν υπερβαίνουν το όριο που έχει καθορίσει ο Νόμος για την Τράπεζά μας.

(Εξουσιοδοτημένη Υπογραφή)

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

Αθήνα, 23/7/2015

Κατόπιν ειδικής εξουσιοδότησης του Δ.Σ.

Η ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Σουλτάνα Σπυροπούλου

Κωνσταντίνος Βέρρας

Παράρτημα Β. Διευκρινίσεις για την Διακήρυξη Πρόχειρου Μειοδοτικού Διαγωνισμού

(1) Διευκρινίσεις αναφορικά με την υπ. Αριθμ. πρωτ.:5551/23-07-2015 διακήρυξη πρόχειρου μειοδοτικού διαγωνισμού για την «Ψηφιοποίηση Φυσικού Αρχείου Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων» (προϋπολογισμού μέχρι 60.000,00€ πλέον ΦΠΑ).

1. Στο άρθρο 3 παράγραφος 1 Υλικό προς ψηφιοποίηση-καταλογογράφηση

Ο μέσος όρος του αριθμού φύλλων ανά ευρετήριο-βιβλίο δικογραφιών και πρωτοκόλλου κυμαίνεται από 350-400 φύλλα.

Τα ευρετήρια- βιβλία δικογραφιών και πρωτοκόλλου θα ψηφιοποιούνται μέχρι τη διάσταση Α3.

Ο μέσος όρος του αριθμού σελίδων ανά έγγραφο γνωμοδότησης κυμαίνεται από 10-20 σελίδες.

2. Στο άρθρο 3 παράγραφος 2 Μορφή διαθέσιμης πληροφορίας.

Σχετικά με αρ. 6 και 7

Διευκρινίζουμε ότι για κάθε φάκελο δικογραφίας απαιτείται ο χαρακτηρισμός των περιεχομένων σε θεματικές ενότητες (είδη εγγράφων).

Ο μέσος όρος των χαρακτηρισμών εγγράφων ανά φάκελο είναι περίπου 10.

Η παραπάνω διαδικασία αποτελεί και την καταλογογράφηση των φακέλων

Υπάρχουν το πολύ 200 δικογραφίες στο συνολικό αρχείο που αφορούν σε απαλλοτριώσεις και κατ' επέκταση ενέχουν τοπογραφικά διαγράμματα.

Τα τοπογραφικά διαγράμματα θα ψηφιοποιηθούν μέχρι τη διάσταση Α3.

Όλα τα βιβλία θα ψηφιοποιηθούν μέχρι τη διάσταση Α3.

3. Στο άρθρο 3 παράγραφος 3 Υπηρεσίες Ψηφιοποίησης

Η εργασία θα εκτελεστεί στον 4ο Όροφο του κτιρίου του Δήμου, οδός Λιοσίων 22 από Δευτέρα έως Παρασκευή και ώρες 08:00-15:00.

4. Στο άρθρο 3 παράγραφος 3 Υπηρεσίες Ψηφιοποίησης τονίζουμε ότι τα Γενικά Χαρακτηριστικά του Πίνακα 1 θεωρούνται on off κριτήρια. Διευκρινίζουμε δε, ότι δεν απαιτείται ξεχωριστός φάκελος τεχνικής προσφοράς, απαιτείται όμως η προσκόμιση τεχνικής τεκμηρίωσης, εντός του φακέλου των δικαιολογητικών, που να καλύπτει τις απαιτήσεις του πίνακα 1: Απαιτήσεις Ψηφιοποίησης.

Διαχείριση έργου ψηφιοποίησης του Νομικού Αρχείου του Δήμου Αθηνών

5. Στο άρθρο 10 παράγραφος 1 Δικαιολογητικά κ άρθρο 15 Ισχύς προσφορών

Οι Προσφορές ισχύουν και δεσμεύουν τους Υποψηφίους Αναδόχους για εξήντα (60) ημερολογιακές ημέρες προσμετρούμενες από την επόμενη ημέρα της καταληκτικής ημερομηνίας κατάθεσης των Προσφορών.

6. Στο άρθρο 11 Πίνακας Οικονομικής προσφοράς Α/Α 1.

Η ποσότητα των φυσικών φακέλων δικογραφιών αναγράφεται ρητά στο άρθρο 3 παρ. 1 της διακήρυξης σχετικά με την καταλογογράφηση και ψηφιοποίηση δικογραφιών.

7. Στο άρθρο 11 Πίνακας Οικονομικής προσφοράς στον Α/Α 2.

Ο συνολικός αριθμός, προς ψηφιοποίηση, Α4 σελίδων ανά φάκελο δικογραφίας αναφέρεται στο άρθρο 3. παρ. 2 αρ. 1. της διακήρυξης.

Τα τοπογραφικά διαγράμματα που ενδεχομένως απαντώνται εντός των φακέλων των δικογραφιών θα ψηφιοποιούνται εφόσον δεν υπερβαίνουν τη διάσταση Α3.

8. Στο άρθρο 11 Πίνακας Οικονομικής προσφοράς στον Α/Α 3.

Βάσει των ανωτέρω, το άρθρο 11 Περιεχόμενο φακέλου «Οικονομική προσφορά» της διακήρυξης τροποποιείται ως κάτωθι:

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ ΧΩΡΙΣ ΦΠΑ [€]		ΦΠΑ [€]	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ ΜΕ ΦΠΑ [€]
				ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ		
1.	Καταλογογράφηση Φυσικών Φακέλων	Φάκελος	46.500 δικογραφίες, έγγραφα				
2.	Ψηφιοποιήσεις σελίδων Α4,Α3(Δικογραφίες,6.500 έγγραφα, τοπογραφικά διαγράμματα μέχρι Α3)	Σελίδα	Εκτιμώμενη ποσότητα:1.350.000 σελίδες				
3.	Ψηφιοποιήσεις σελίδων από βιβλία μέχρι διάστασης Α3	Σελίδα	Εκτιμώμενη ποσότητα:150.000 σελίδες				
4.	ΣΥΝΟΛΟ Υπηρεσιών Έργου						