

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Μ.Π.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ-  
LOGISTICS



**Διπλωματική Εργασία**

«Ηλεκτρονικές Προμήθειες Δημοσίου  
Μελέτη του μοντέλου της Ιταλίας»

**Επιβλέπων : Αναπληρωτής Καθηγητής Δ. Μάρδας**

Επιμέλεια: Μαρκάκη Αικατερίνη - Α.Μ.:ΜΠΛ/0723

**Αθήνα, Οκτώβριος 2010**

## Περιεχόμενα

Πρόλογος .....	6
<b>Κεφάλαιο 1: ΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ .....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Τα πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών προμηθειών .....	10
1.1.2 Οι μορφές των ηλεκτρονικών προμηθειών σήμερα .....	13
<b>1.3 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ.....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Όροι και διαδικασίες προμηθειών δημοσίου.....	15
<b>1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ E-MARKETPLACES ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ .....</b>	<b>19</b>
<b>1.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....</b>	<b>21</b>
<b>1.7 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ &amp; ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....</b>	<b>27</b>
<b>1.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>28</b>
<b>Κεφάλαιο 2: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΧΩΡΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ.....</b>	<b>32</b>
2.3.1 Δημόσια Αγορά, Γαλλία.....	37
2.3.2 Σύστημα Πληροφορικής και Επικοινωνιών για τη Διαχείριση Ηλεκτρονικών Προμηθειών (ETHICS), Δανία.....	38
2.3.3 Ηλεκτρονικές προμήθειες στην Ιταλία.....	39
2.3.4 Ηλεκτρονικές Δημόσιες Προμήθειες στην Πορτογαλία .....	40
2.3.5 Σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών της Σουηδίας (SFTI).....	40
<b>2.4 ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ.....</b>	<b>41</b>

2.4.1 Μοντέλο Δημόσιων Προμηθειών - Γενική Γραμματεία Εμπορίου .....	43
2.4.2 Εθνική νομοθεσία & ρυθμίσεις .....	44
2.4.3 Εθνικός σχεδιασμός για Ηλεκτρονικές Προμήθειες.....	47
2.5 ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	50
2.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	55
<b>Κεφάλαιο 3: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ &amp; ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ CONSIP ..</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ CONSIP.....</b>	<b>57</b>
3.1.1 Ιστορική αναδρομή.....	57
3.1.2 Ο ρόλος της Consip σήμερα .....	60
3.1.3 Οι δραστηριότητες πληροφορικής .....	62
3.1.4 Πρόγραμμα εξορθολογισμού κόστους .....	63
<b>3.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ CONSIP.....</b>	<b>66</b>
3.2.1 Το μοντέλο Consip στο πλαίσιο της δραστηριότητας της πληροφορικής .....	66
3.2.2 Το μοντέλο Consip στο πλαίσιο εξορθολογισμού του κόστους .....	70
<b>3.3 Η ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ CONSIP.....</b>	<b>73</b>
<b>3.4 ΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....</b>	<b>76</b>
<b>3.5 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ .....</b>	<b>80</b>
3.5.1 Επίτευξη αποδοτικής προμήθειας .....	80
3.5.2. Ο ρόλος της Μονάδας Έρευνας της Consip.....	81
3.5.3. Καινοτομία και συμβουλευτική κατά το σχεδιασμό της δημοπρασίας.....	82
3.5.4. Εδραίωση και διάχυση της καινοτομίας .....	83
<b>3.6 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ CONSIP.....</b>	<b>84</b>
3.6.1 Διαφάνεια .....	84
3.6.2.1 Οι πρωτοβουλίες στον τομέα της διαφάνειας .....	85
3.6.2.2 Εσωτερικά και εξωτερικά εργαλεία που επιστρατεύονται .....	85
3.6.2.3 Διαφάνεια προς την αγορά.....	87
<b>3.7 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ CONSIP ΜΕ ΟΡΟΥΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (ΕΚΕ).....</b>	<b>89</b>

<b>3.8 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....</b>	<b>92</b>
<b>3.9 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....</b>	<b>94</b>
<b>Κεφάλαιο 4: ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ CONSIP.....</b>	<b>98</b>
<b>4.1 ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.....</b>	<b>99</b>
<b>4.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....</b>	<b>102</b>
4.2.1 Στόχοι και ενεργοί μηχανισμοί του συστήματος συμβάσεων πλαισίου.....	102
4.2.2 Τα επιτευχθέντα αποτελέσματα.....	105
<b>4.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....</b>	<b>107</b>
4.3.1 Τι είναι η ΜΕΡΑ (ΗΑΔΔ).....	107
<b>4.4 ΕΡΓΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....</b>	<b>113</b>
<b>4.5 ΛΥΣΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ.....</b>	<b>114</b>
4.5.1 Το Σύστημα Πληροφοριών του Οικονομικού Προϋπολογισμού.....	115
4.5.2 Η διαχείριση του κόστους.....	116
4.5.3 Το SICOGE.....	117
4.5.4 Η διαχείριση των εσόδων.....	118
<b>4.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε.....</b>	<b>120</b>
<b>4.7 Η ΠΛΗΡΩΜΗ ΤΩΝ ΜΙΣΘΩΝ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....</b>	<b>122</b>
4.7.1 Η υπηρεσία Personale Tesoro.....	122
4.7.2 Τομείς αρμοδιότητας της SPT.....	123
4.7.3. Η Υπηρεσία on-line.....	124
4.7.4. Η ηλεκτρονική διανομή μισθού.....	125
<b>4.8 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....</b>	<b>125</b>
4.8.1. Το Σύστημα Πληροφοριών για τη Διαχείριση Προσωπικού.....	127
4.8.2 Η ψηφιοποίηση των διοικητικών, νομοθετικών και οικονομικών διαδικασιών.....	127
4.8.3. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.....	128

4.8.4. Οπτική αρχειοθέτηση .....	129
4.8.5. Το SIAP - ένα γενικευμένο σύστημα για τη διοικητική και νομοθετική διαχείριση του προσωπικού .....	129
4.8.6. Πληρωμή των απολαβών .....	130
4.8.7. Υποστήριξη των διοικητικών αποφάσεων.....	130
<b>4.9 ΤΟ ON-LINE ΤΜΗΜΑ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ.....</b>	<b>131</b>
4.9.1. Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης.....	131
4.9.2. Το εργαλείο του “ενδοδικτύου” (intranet) .....	132
4.9.3. Το διαδίκτυο ως πόρος .....	133
4.9.4 Η προσπάθεια για προσβασιμότητα .....	136
<b>4.10 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΕΣ .....</b>	<b>138</b>
<b>4.11 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ</b> .....	<b>142</b>
4.11.1. Η εμπειρία του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών .....	142
4.11.2. Η διαδικασία ελέγχου.....	144
4.11.3. Η οργάνωση που υποστηρίζει το σύστημα ελέγχου .....	145
4.11.4. Συμπεράσματα και προοπτικές .....	146
<b>Επίλογος .....</b>	<b>151</b>

## Ευχαριστίες

Οφείλω να ευχαριστήσω θερμά για τη βοήθεια που μου προσέφεραν στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας:

Τον κ. Μάρδα Δημήτρη, Αναπληρωτή Καθηγητής του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών Α.Π.Θ., ο οποίος υπήρξε επιβλέπων στη διπλωματική εργασία..

Τον κ. Nicosia Luca, από την εταιρία Consip S.p.A., για την πολύτιμη βοήθεια του.

Την οικογένεια και τους φίλους μου οι οποίοι είναι πάντα δίπλα μου και με στηρίζουν όλα τα χρόνια.

# Πρόλογος

Ο δημόσιος τομέας είναι ο κατεξοχήν συλλογικός αγοραστής για τις περισσότερες εθνικές οικονομίες, ενώ ο όγκος των συναλλαγών που αφορούν προμήθειες μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων και των προμηθευτών είναι τεράστιος. Οι περισσότερες κυβερνήσεις ήδη δημοσιοποιούν λεπτομέρειες από τις απαιτήσεις των προμηθειών σε δικτυακούς τόπους στο Internet. Παράλληλα, είτε ήδη έχουν υλοποιήσει λύσεις ηλεκτρονικών προμηθειών είτε έχουν θέσει στόχους και αναλυτικά σχέδια για την υποστήριξη ολόκληρης της διαδικασίας προμηθειών:

ενοποιημένα μητρώα προμηθευτών, προσκλήσεις για υποβολή προσφορών, παραλαβή και διαπραγμάτευση με υποψήφιους προμηθευτές, σύναψη σύμβασης, παρακολούθηση εξέλιξης και πληρωμή. Ιδίως στις περιπτώσεις ειδών υψηλής κινητικότητας/χαμηλής αξίας (high-volume/low-value) υπάρχουν αρκετά παραδείγματα ηλεκτρονικών καταλόγων.

Στο πλαίσιο των ελληνικών πρωτοβουλιών για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government), εξετάζονται, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο, τα συστήματα και μοντέλα που έχουν υιοθετήσει άλλοι κυβερνητικοί και δημόσιοι φορείς (με στόχο την αποσαφήνιση του πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων και των δημόσιων υπηρεσιών στα διαφορετικά μοντέλα δημόσιων ηλεκτρονικών προμηθειών), το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία αυτών των συστημάτων και των αντίστοιχων διαδικασιών των δημόσιων προμηθειών, καθώς και οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν τη λειτουργία των συστημάτων αυτών. Σημαντικά ζητήματα επίσης αποτελούν τα περιφερειακά συστήματα-πρωτοβουλίες, όπως η εξέλιξη

της τυποποίησης της κωδικοποίησης των αγαθών και ο βαθμός ευθυγράμμισης με τα υπάρχοντα κωδικοποιημένα προϊόντα στο ελληνικό σύστημα δημόσιων προμηθειών. Η εξέλιξη των συστημάτων δημόσιων ηλεκτρονικών προμηθειών ακολουθεί συνήθως τέσσερα στάδια εξέλιξης:

Στάδιο 1: Παρουσία ενός website που παρέχει γενικές πληροφορίες και online φόρμες.

Στάδιο 2: Δυνατότητα αναζήτησης σε βάσεις δεδομένων και ολοκληρωμένες online φόρμες.

Στάδιο 3: Αμφίδρομη επικοινωνία με προμηθευτές καθώς και εισαγωγή από τους προμηθευτές εμπιστευτικών δεδομένων.

Στάδιο 4: Από κοινού χρήση πιστοποιημένων/ελεγμένων δεδομένων με άλλες υπηρεσίες, με τη συγκατάθεση (όπου χρειάζεται) των προμηθευτών.

Διεθνής συγκριτική μελέτη της βρετανικής κυβέρνησης για τις εξελίξεις στο πλαίσιο του e-government, και ειδικότερα στην Ηλεκτρονική Παροχή Δημόσιων Υπηρεσιών (Electronic Service Delivery), έδειξε ότι χώρες όπως η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Ιαπωνία, οι Κάτω Χώρες, η Σιγκαπούρη, η Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ, βρίσκονται στο Στάδιο 1 της τεχνικής ανάπτυξης. Ο Καναδάς, οι ΗΠΑ και η πολιτεία της Victoria στην Αυστραλία ήδη διενεργούν συναλλαγές που ανήκουν στα Στάδια 3 και 4. Τέλος, ορισμένες χώρες σχεδιάζουν να υλοποιήσουν άμεσα λύσεις που επιτρέπουν συναλλαγές (transactional services) που ανήκουν στα Στάδια 3 και 4, συμπεριλαμβανομένων της Αυστραλίας και της Σιγκαπούρης.

Επίσης, σε πανευρωπαϊκό επίπεδο το SIMAP αποτελεί σημαντική πρωτοβουλία για την ενίσχυση της Ενιαίας Αγοράς, με την καθιέρωση τυποποιημένων προδιαγραφών σχετικά με πολιτικές, κανόνες και διαδικασίες που αφορούν στις δημόσιες προμήθειες.

Ένας από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία υιοθέτησης των συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών είναι το εν γένει θεσμικό πλαίσιο. Ήδη, τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και στην Ελλάδα, εξετάζονται ή έχουν δρομολογηθεί ενέργειες σε κρίσιμους τομείς, όπως η επέκταση της χρήσης της ηλεκτρονικής υπογραφής και κρυπτογράφησης, η επικαιροποίηση και απλοποίηση της νομοθεσίας προμηθειών του Δημοσίου, που περιλαμβάνει και τις ηλεκτρονικές προμήθειες, η ένταξη της λογικής των αποκεντρωμένων προμηθειών για τη γρήγορη υλοποίηση των έργων κ.λπ.

Τα νέα επιχειρησιακά μοντέλα προμηθειών ασκούν πιέσεις στο ισχύον νομικό πλαίσιο (της Ελλάδας και της ΕΕ) σε πολλαπλά επίπεδα, και απαιτούν επιλεκτικές παρεμβάσεις ώστε το τελευταίο να μην αποτελεί τροχοπέδη στην άμεση υιοθέτηση των νέων



πρακτικών. Οι παρεμβάσεις αυτές πρέπει να βασίζονται στις τελευταίες προδιαγραφές που ορίζονται ή υιοθετούνται από κοινοτικές πρωτοβουλίες εναρμόνισης, ώστε να διαπιστώνεται η συμβατότητα (τεχνική και νομική) με τα συστήματα που υιοθετούνται. Ορισμένα λειτουργικά μοντέλα που έχουν υλοποιηθεί σε αρκετά -πilotικά και ενεργά- έργα δημόσιων ηλεκτρονικών προμηθειών, όπου δεν αποκλείεται η συνύπαρξη δύο ή περισσότερων μοντέλων, είναι τα εξής:

- Ενδιάμεσοι, δηλαδή τρίτοι οργανισμοί που παίζουν το ρόλο μεσολαβητή μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών.
- Συστήματα Ηλεκτρονικής Ειδοποίησης, όπου οι προμηθευτές ειδοποιούνται από τον αγοραστή (tender).
- Ηλεκτρονικοί Κατάλογοι, π.χ. ένας κατάλογος ανοιχτός και διαθέσιμος στους προμηθευτές.
- Εικονικά Δίκτυα Προμηθευτών, όπου ένας αγοραστής συνδέεται με αρκετούς (δικτυωμένους) προμηθευτές.
- EDI-διασυνδεδεμένες κοινότητες, για παράδειγμα κλειστές κοινότητες ισχυρά διασυνδεδεμένες και ολοκληρωμένες μέσω EDI.
- Ηλεκτρονικοί Προμηθευτές (Λιανικής), π.χ. πολλοί αγοραστές συνδεδεμένοι με ένα σύνολο από προμηθευτές λιανικής.
- Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες (σε χρόνο πραγματικό ή μη), όπου αντιστρέφονται οι επιλογές, με τους προμηθευτές να τοποθετούν στο σύστημα προσφορές.
- Κοινότητα προμηθευτών, για παράδειγμα πολλοί δι-επιχειρησιακά διασυνδεδεμένοι αγοραστές.

Τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών (e-procurement) δεν είναι κάτι καινούργιο στην οργάνωση του κύκλου προμηθειών ενός ή περισσότερων οργανισμών (αγοραστές - προμηθευτές). Ήδη, με την εμφάνιση της τεχνολογίας EDI (Electronic Data Interchange) πριν από αρκετά χρόνια, η αυτοματοποίηση για την εξασφάλιση αποδοτικότερης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν γεγονός που άλλαξε τα δεδομένα των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Ωστόσο, η ραγδαία ανάπτυξη του Διαδικτύου, ως ανοιχτής και εύκολα προσβάσιμης αρχιτεκτονικής λύσης, καθιερώνει πλέον νέες προοπτικές στην υιοθέτηση πρακτικών ηλεκτρονικού εμπορίου. Για παράδειγμα, η ΕΕ, αναγνωρίζοντας τις δυνατότητες και τα οφέλη από την ομοιόμορφη και συνεχή ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων των κρατών-μελών, δημιούργησε την πρωτοβουλία IDA (Interchange Data between Administrations) με στόχο την επιτάχυνση της ένταξης νέων

τεχνολογιών και της εναρμόνισης/σύγκλισης των διοικητικών μηχανισμών και επιμέρους διαδικασιών (όπως ο κύκλος των προμηθειών) για μια αποτελεσματικότερη ενιαία ευρωπαϊκή αγορά.

Τέλος, η συμβολή άλλων συναφών προγραμμάτων, όπως το Πέμπτο Πλαίσιο για την Έρευνα και την Ανάπτυξη, έχει στόχο να προωθήσει περαιτέρω την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Οι προσπάθειες της ΕΕ προς αυτή την κατεύθυνση καταβάλλονται σε όλα τα επίπεδα, τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό. Με την υποστήριξη του προγράμματος IDA, για παράδειγμα, δημιουργήθηκε το δίκτυο EURES, έτσι ώστε να συνενωθούν οι εθνικές βάσεις δεδομένων που αφορούν σε κενές θέσεις εργασίας σε ένα κοινό ευρωπαϊκό δίκτυο. Αυτό το σύστημα όχι μόνο παρέχει στους ενδιαφερόμενους πληροφορίες για θέσεις απασχόλησης, αλλά τους δίνει και τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την εύρεση εργασίας σε οποιαδήποτε χώρα της Κοινότητας. Παράλληλα, το σύστημα προσφέρει στους εργοδότες τη δυνατότητα να αναζητήσουν προσωπικό σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

Στο παρόν σύγγραμμα γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση των ηλεκτρονικών προμηθειών που εφαρμόζονται τόσο σε Ελληνικό όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, αναλύεται το Ευρωπαϊκό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές προμήθειες και τέλος πραγματοποιείται μια λεπτομερής περιγραφή του υφιστάμενου μοντέλου ηλεκτρονικών προμηθειών που εφαρμόζει εδώ και χρόνια η Ιταλική Κυβέρνηση.

# Κεφάλαιο 1: ΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

## 1.1 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες μπορούν να οριστούν ως «η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών σε όλα τα στάδια της διαδικασίας προμηθειών με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και την μείωση του κόστους». Με άλλα λόγια οι ηλεκτρονικές προμήθειες αναφέρονται στην προσπάθεια «εκμετάλλευσης» της τεχνολογίας σε όλα τα στάδια της διαδικασίας προμηθειών με σκοπό την μείωση τόσο του άμεσου όσο και του έμμεσου κόστους αυτών.

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες στηρίζονται σε ένα σύνολο από ηλεκτρονικά συστήματα (υλικό και λογισμικό) και διαδικασίες, τα οποία υποστηρίζουν τις λειτουργίες προμήθειας, από την αγορά, αγαθών και υπηρεσιών, που χρειάζεται ένας φορέας. Κατά την περίπτωση που ο φορέας είναι δημόσια υπηρεσία τότε ομιλούμε για ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες (Public e-Procurement). Στην περίπτωση που ο φορέας είναι ιδιωτικός τότε ομιλούμε για ιδιωτικές ηλεκτρονικές προμήθειες (Private e-Procurement).

Γενικά οι δημόσιες ηλεκτρονικές προμήθειες είναι μία μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου που ανήκει στην γενικότερη κατηγορία B2A (Business to Administration or Government), ενώ οι ιδιωτικές ηλεκτρονικές προμήθειες ανήκουν κυρίως στην μορφή B2B (Business to Business).

### 1.1.1 Τα πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών προμηθειών

Τα πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών προμηθειών για το κράτος είναι εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος όπως επίσης και η εύκολη, γρήγορη, οικονομική, απλούστερη, ασφαλή, ελεγχόμενη, ευσταθής, αξιόπιστη, διαφανής, αδιάβλητη, λειτουργία των

προμηθειών.

Για τις επιχειρήσεις επίσης υπάρχει εξοικονόμηση χρόνου μέσα από την ηλεκτρονική συμμετοχή στις δημόσιες προμήθειες όπως επίσης και από την απλούστευση των διαδικασιών, και την ηλεκτρονική πιστοποίηση της εγκυρότητας των προμηθευτών, η οποία καταργεί ένα μεγάλο σύνολο από δικαιολογητικά τα οποία κατέθεταν οι υποψήφιοι προμηθευτές σε κάθε διαγωνισμό.

Το άμεσο κόστος μπορεί να μειωθεί χρησιμοποιώντας τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για:

- Την ανεύρεση περισσότερων προμηθευτών, πολλές φορές και εκτός συνόρων.
- Την χρήση της τεχνολογίας για την αύξηση του ανταγωνισμού (π.χ. ηλεκτρονικές δημοπρασίες)
- Την αύξηση της διαφάνειας των διαδικασιών και την αποφυγή «εναρμονισμένων πρακτικών» κατά το στάδιο της δημοπρασίας ή δωροληψιών και άλλων φαινομένων «συναλλαγής» (maverick buying).

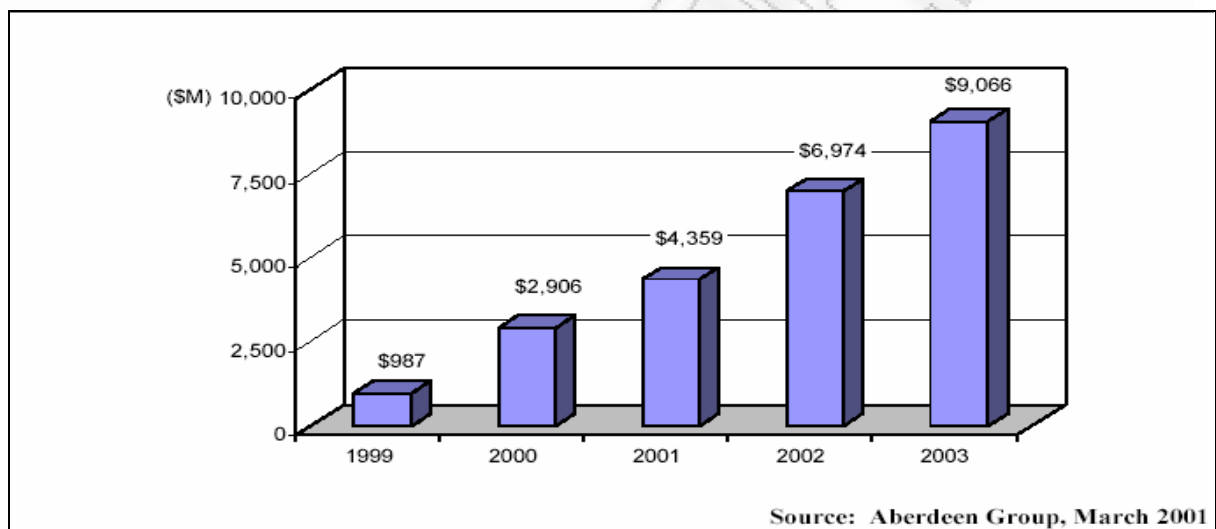
Αντιστοίχως, μέσω της χρήσης των ΤΠΕ, το έμμεσο κόστος μπορεί να μειωθεί μέσω της:

- «Σμίκρυνσης» του διοικητικού κόστους των διαδικασιών και της συντόμευσης της διάρκειας τους.
- Μείωσης των σφαλμάτων και των επικαλύψεων ενεργειών.

Ακόμη ή κεντρική ηλεκτρονική πληροφόρηση για το σύνολο των προμηθειών που βρίσκονται σε εξέλιξη θα λειτουργεί θετικά στην λειτουργία της αγοράς και του ανταγωνισμού. Από τα ανωτέρω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η χρήση των ΤΠΕ μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στον περιορισμό του συνολικού κόστους των προμηθειών και τον μετασχηματισμό των σχετιζόμενων με αυτές διαδικασιών από γραφειοκρατικές σε αποτελεσματικές και παραγωγικές. Ωστόσο, η μη ορθή εισαγωγή των διαδικασιών και των επιχειρησιακών μοντέλων ηλεκτρονικών δημόσιων προμηθειών εμπεριέχει σοβαρούς κινδύνους για τον κατακερματισμό της αγοράς. Τα νομικά, τεχνικά και οργανωτικά εμπόδια που μπορεί να προκύψουν αποτελούν τις

μεγαλύτερες προκλήσεις για τους αρμόδιους για τη χάραξη πολιτικής στην Ευρωπαϊκή Ένωση και διεθνώς.

Στην συνέχεια ακολουθούν σχεδιαγράμματα που παρουσιάζουν την μείωση του χρόνου και του κόστους των διαδικασιών καθώς και την μείωση του κόστους προμήθειας των προϊόντων μέσω των ηλεκτρονικών προμηθειών ύστερα από έρευνα της Aberdeen Group στις Η.Π.Α. (3ος του 2001)



Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα τα ποσά που διακινούνται μέσω των ηλεκτρονικών προμηθειών **αυξάνονται με σημαντικό ρυθμό ανά έτος** στις Η.Π.Α. Συμπέρασμα αυτού του πίνακα είναι η συνεχής **ανοδική πορεία των ηλεκτρονικών προμηθειών** (e-procurement) και ο σημαντικός ρόλος που αναμένεται να παίξουν τα επόμενα έτη στο συνολικό κύκλο εργασιών που σχετίζεται με το εμπόριο.

Activity	1998 Survey	2000 Survey	Average
Manual processing cost	\$107	\$121	\$114
e-Procurement system cost	\$30	\$33	\$31.5
Manual processing time	7 days	9.72 days	8.36
e-Procurement processing time	2 days	2.53 days	2.27

Source: Aberdeen Group, March 2001

Σε αυτό τον πίνακα μπορούμε να διαπιστώσουμε την διαφορά στο κόστος αλλά και στο χρόνο που υπάρχει μεταξύ των προμηθειών που διεξάγονται με τον παραδοσιακό τρόπο και των ηλεκτρονικών προμηθειών (e-procurement). Το κόστος αλλά και ο χρόνος στις **ηλεκτρονικές προμήθειες έχουν σημαντικά** μικρότερα μεγέθη απ' ό τι στις προμήθειες που διεξάγονται με τον παραδοσιακό τρόπο.

### **1.1.2 Οι μορφές των ηλεκτρονικών προμηθειών σήμερα**

Οι μορφές με τις οποίες διενεργούνται σήμερα οι ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες όσο και οι ιδιωτικές προμήθειες σε διεθνές επίπεδο, είναι ποικίλες, καθώς χρησιμοποιούνται ένα σύνολο από τεχνολογίες, τεχνολογικές πλατφόρμες ποικίλων κατασκευαστών και διαφορετικές πολιτικές ανάλογα με το χώρο τον οποίο καλύπτουν οι ηλεκτρονικές προμήθειες με την διεξαγωγή τους.

Συνεπώς οι ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες διεθνώς στηρίζονται σε ένα σύνολο από διαφορετικές μεθοδολογίες και συστήματα, ανάλογα με την χώρα ή το διεθνή οργανισμό στην / στον οποία, ο είναι εγκατεστημένο το σύστημα των ηλεκτρονικών προμηθειών (DoD USA, Ventornet, MERX Canada, EU SIMAP, CONSIP Italy, UK, Japan, Swiss, Australia etc). Η βασική αρχή πάντως είναι ότι η λειτουργία αυτών των συστημάτων στηρίζεται στην ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων πάνω από το Ίντερνετ, με την χρήση ενός συνόλου από τεχνολογίες (CGI, ASP, Java, HTML, XML, Flash, Corba, ERA, etc) μέσω της οποίας γίνεται η αναζήτηση προμηθευτών ή η αναγγελία της προμήθειας ή του διαγωνισμού, η αποστολή και αποδοχή των απαραίτητων στοιχείων, η επιλογή ή η ανάδειξη του προμηθευτή, οι διαδικασίες έγκρισης, υπογραφής σύμβασης, πληρωμής, κ.λ.π. μέχρι και την αποπεράτωση της προμήθειας.

Τα προϊόντα τα οποία υποστηρίζουν την λειτουργία των ηλεκτρονικών προμηθειών διεθνώς (Commerce One, Ariba, Clarus, Broadvision, Openmarket, Intershop, Opensite, Trade Matrix, Web Sphere., L@dnscap, Icube, Exchange Market Place, Clarus, Cardonet, i2Technologies, Procurenent, Extricity, etc) ομαδοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες που υποστηρίζουν είτε άμεσες συναλλαγές είτε την λειτουργία εμπορικών δικτύων. Οι αναφερόμενες τέσσερις κατηγορίες είναι οι λύσεις με την οπτική του αγοραστή, οι λύσεις με την οπτική του πωλητή, με την φιλοσοφία των δημοπρασιών, ή οι λύσεις που υποστηρίζουν την λειτουργία εφοδιαστικών αλυσίδων. Η μέθοδοι με την οποία γίνονται οι προμήθειες σε κάθε κατηγορία είναι

διαφορετικές και προσαρμοσμένες στις ανάγκες της κατηγορίας που εξυπηρετούν. Ολοκληρώνοντας, το σύνολο των τεχνικών και διαδικασιών που υποστηρίζουν τις ηλεκτρονικές προμήθειες τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον Δημόσιο τομέα ομαδοποιούνται στις ακόλουθες κατηγορίες-μορφές:

- Ηλεκτρονικός τόπος αγοροπωλησιών (e-marketplaces)
- Ηλεκτρονικές δημοπρασίες (e-auctions)
- Ηλεκτρονικές ανάστροφες δημοπρασίες (reverse e-auctions)
- Ηλεκτρονικοί κατάλογοι (e-catalogs)
- Πρόσκληση και υποβολή προσφοράς (bidding)
- Ηλεκτρονικός τόπος προμηθειών (e-exchanges)
- Hubs

### 1.3 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

«Προμήθειες του δημόσιου τομέα» ή «δημόσιες προμήθειες» ή «κρατικές προμήθειες» είναι οι όροι που χρησιμοποιούνται για τις συμβάσεις που συνάπτονται εγγράφως μεταξύ ενός προμηθευτή και των διαφόρων φορέων του δημοσίου τομέα και έχουν ως αντικείμενο την αγορά, τη μίσθωση και τη χρηματοδοτική μίσθωση αγαθών. Επίσης, προμήθειες του δημόσιου τομέα θεωρούνται και οι συμβάσεις ανάθεσης εκτελέσεως εργασιών εγκατάστασης, συντήρησης, μεταφοράς ή και άλλων εργασιών που σχετίζονται με την προμήθεια των ανωτέρω αγαθών, εφόσον όμως η αξία αυτών υπερβαίνει την αντίστοιχη των εργασιών.

Ο δημόσιος τομέας είναι ο κατεξοχήν συλλογικός αγοραστής για τις περισσότερες εθνικές οικονομίες, ενώ ο όγκος των συναλλαγών που αφορούν προμήθειες μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων και των προμηθευτών είναι τεράστιος. Ενδεικτικά, το ύψος των δημόσιων προμηθειών στα κράτη-μέλη της ΕΕ αγγίζει το 16% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (Gross Domestic Product)<sup>1</sup>, ή €1.500 δισ., ετησίως (στοιχεία 2002). Στη χώρα μας, ο δημόσιος τομέας χειρίζεται προμήθειες μεγάλου όγκου, οι οποίες ξεπερνούν τα €3,5 δισ., ετησίως (στοιχεία 2005), βασιζόμενος κυρίως σε «χειρογραφικές» διαδικασίες.

Η πολιτική προμηθειών του δημοσίου πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία ενός ισότιμου, διαφανούς και ανταγωνιστικού, χωρίς διακρίσεις περιβάλλοντος, που να επιτρέπει την προμήθεια υλικών αγαθών και υπηρεσιών για λογαριασμό των δημοσίων φορέων διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την πιο συμφέρουσα αξία των υπό προμήθεια ειδών έτσι, ώστε οι δημόσιοι πόροι να αναλώνονται με σύνεση και μέσα στα πλαίσια προστασίας του δημοσίου συμφέροντος. Σε διαβουλεύσεις που είχε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με τις επιχειρήσεις, η διαφάνεια εντοπίστηκε ως μια κύρια πτυχή της αυτοματοποίησης των δημοσίων συμβάσεων, όπως επίσης και η πίστη στο δίκαιη διεξαγωγή των διαδικασιών ανάθεσης.

Στο πλαίσιο αυτό, η υιοθέτηση συστημάτων ηλεκτρονικών δημόσιων προμηθειών στην πράξη από τους Ευρωπαϊκούς δημόσιους οργανισμούς συμβάλλει στην αύξηση της διαφάνειας στη δαπάνη των δημόσιων χρημάτων, στη δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, στην ανοικτή πρόσβαση στις πληροφορίες υποβολής προσφορών, στη γρηγορότερη επεξεργασία των προσφορών, στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην ευκολότερη διαχείριση της αγοράς, και επιπλέον στη μείωση δαπανών για την αγορά αγαθών/ υπηρεσιών. Επομένως, τα ηλεκτρονικά μέσα παρέχουν περισσότερη διαφάνεια αφού επιτρέπουν την εύκολη και έγκαιρη διάδοση πληροφοριών σχετικά με συμβάσεις και μειώνουν τις δυνατότητες και τα κίνητρα απάτης. Μπορούν επίσης να βελτιώσουν την ποιότητα της διαχείρισης των κρατικών προμηθειών, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης και της λήψης αποφάσεων.

Εάν γενικευθούν οι ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες, μπορεί να εξοικονομηθεί έως και 5% των δαπανών για τις κυβερνήσεις και έως και 50% - 80% του κόστους συναλλαγής, τόσο για τους αγοραστές όσο και για τους προμηθευτές. Αν και είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν τα επιπλέον οφέλη όσον αφορά τον ανταγωνισμό και την αποτελεσματικότητα για το σύνολο της ΕΕ, έχει διαπιστωθεί ότι ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός και η αποτελεσματικότητα στις αγορές δημοσίων συμβάσεων μπορεί να επιδράσει – άμεσα και έμμεσα – σε όλη την οικονομία και να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της «Στρατηγικής της Λισσαβόνας».

### **1.3.1 Όροι και διαδικασίες προμηθειών δημοσίου**

Ως λειτουργία των “προμηθειών” ορίζεται η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό και επιλογή της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της



πηγής αγοράς για ένα αντικείμενο-υλικό-προϊόν- εμπόρευμα ή υπηρεσία που έχει αποφασιστεί η απόκτησή του και η εφαρμογή κανόνων διασφάλισης ότι το παραλαμβανόμενο είδος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτούμενες προδιαγραφές.

Οι δημόσιες προμήθειες διέπονται από τρεις βασικές αρχές:

- Αρχή της δημοσιότητας: Κάθε προμήθεια του Δημοσίου οφείλει να γνωστοποιείται στα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω του εθνικού τύπου και της Εφημερίδας των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Από την αρχή αυτή εξαιρούνται ορισμένες κατηγορίες προμηθειών χαμηλής αξίας, οι οποίες ορίζονται ρητά από το Νόμο.
- Αρχή της διαφάνειας των διαδικασιών: Η διαδικασία εκτέλεσης των δημοσίων προμηθειών, σε όλες τις φάσεις του διαγωνισμού (διακήρυξη - επιλογή προμηθευτή - ανάθεση σύμβασης) στηρίζεται σε συγκεκριμένους και γνωστούς εκ των προτέρων κανόνες, οι οποίοι ισχύουν σε όλη τη διάρκειά του και οφείλουν να είναι πλήρεις, απόλυτα κατανοητοί και σαφείς. Οι όροι των διαγωνισμών για τις δημόσιες προμήθειες δεν επιτρέπεται να αλλάξουν μετά την προκήρυξή τους παρά μόνο σε περίπτωση που γίνουν αποδεκτές τυχόν κατατεθειμένες, από μέρους των διαγωνιζομένων, ενστάσεις ή προσφυγές.
- Αρχή της ίσης μεταχείρισης: Οι όροι των διαγωνισμών για τις δημόσιες προμήθειες δεν επιτρέπεται να εισάγουν πολιτική διακρίσεων έναντι συγκεκριμένων επιχειρήσεων ή κατηγοριών επιχειρήσεων.

Βασικοί στόχοι των δημοσίων προμηθειών αποτελούν η σωστή ποιότητα και ποσότητα, στην καλύτερη δυνατή τιμή, από τη σωστή πηγή, στο σωστό χρόνο. Η επίτευξη αυτών των στόχων προσδιορίζει και προϋποθέτει τις εξής φάσεις του προμηθευτικού κύκλου:

#### Προσδιορισμός και περιγραφή απαιτήσεων:

- Συμπλήρωση Πρωτογενούς Αίτησης Αγοράς
- Εκπόνηση Προδιαγραφών
- Προ-εκτίμηση τιμών και χρόνου αγοράς
- Κατάρτιση Προϋπολογισμού και Προγράμματος Προμηθειών

- Έκδοση τελικής Αίτησης Αγοράς (Διακήρυξη)

Έρευνα προμηθευτικών αγορών:

- Καθορισμός προϋποθέσεων επιλογής των δυνητικών Προμηθευτών
- Εντοπισμός δυνητικών Προμηθευτών
- Ανάλυση αγοράς

Επιλογή και ανάθεση:

- Επιλογή τρόπου διενέργειας της Προμήθειας
- Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης προσφορών
- Διενέργεια διαγωνισμών
- Επιλογή προσφορών – διαπραγμάτευση της επικρατούσας προσφοράς
- Τελική επιλογή του Προμηθευτή
- Σύνταξη και υπογραφή Σύμβασης

Διεκπεραίωση προμήθειας:

- Διοίκηση Συμβάσεων
- Διαχείριση Προμηθειών (μεταφορά, παραλαβή)
- Διαχείριση Αποθεμάτων

#### **1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ**

Οι διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων προμηθειών διακρίνονται σε πρόχειρες, ανοικτές, κλειστές και με διαπραγμάτευση.

Α) Ανοιχτός διαγωνισμός. Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή υποψήφιων προμηθευτών, αφού προϋποθέτει τη δημοσίευση της πλήρους διακήρυξης και επιτρέπει σε κάθε ενδιαφερόμενο να υποβάλει προσφορά, χωρίς την υποχρέωση από την πλευρά της Αναθέτουσας Αρχής να υποβάλλει σχετικό αίτημα προς τον κάθε ενδιαφερόμενο προμηθευτή.

Β) Κλειστός διαγωνισμός. Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας ο αναθέτων φορέας δημοσιεύει πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος, η οποία πρόκειται για μια πολύ γενική προκήρυξη. Οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν αιτήσεις συμμετοχής μαζί με ένα φάκελο «ικανότητας», που περιγράφει το προφίλ της εταιρίας. Γνώση της πλήρους διακήρυξης λαμβάνουν μόνο όσοι επιλεγθούν με βάση τα στοιχεία ικανότητας, οπότε και καλούνται να υποβάλουν πλήρη προσφορά, δηλ. κατάθεση τιμών, τεχνικά χαρακτηριστικά κτλ. Στο πλαίσιο του κλειστού διαγωνισμού οι αναθέτοντες φορείς μπορούν, μέσα στην πρόσκληση ενδιαφέροντος, να ορίσουν τον κατώτατο και τον ανώτατο αριθμό προμηθευτών που σκοπεύουν να προσκαλέσουν.

Γ) Διαδικασία με διαπραγμάτευση. Πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία οι επί μέρους φορείς προσφεύγουν στους προμηθευτές της επιλογής τους και διαπραγματεύονται τους όρους των υπό σύναψη συμβάσεων με έναν ή περισσότερους από αυτούς, με ή χωρίς δημοσίευση προκήρυξης διαγωνισμού. Στις διαπραγματεύσεις χωρίς δημοσίευση οφείλουν κατά κανόνα να προσκληθούν τουλάχιστον τρεις προμηθευτές. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται μόνο στις περιπτώσεις που προβλέπονται και ερμηνεύονται από το νόμο (ν. 2286/95, άρθρο 2, παρ. 13 και Π.Δ. 370/95, άρθρο 10), όπως λ.χ. για επείγουσες ανάγκες, για εξοπλισμό έρευνας, για πειραματικούς ή καλλιτεχνικούς λόγους, για συμπληρωματικές προμήθειες από ήδη επιλεγμένο προμηθευτή, κτλ. Επίσης, ορισμένες φορές η διαδικασία αυτή ακολουθείται σε περιπτώσεις αποτυχίας ενός διαγωνισμού ή όταν οι επιτευχθείσες τιμές κριθούν ασύμφορες και υπάρχει επείγουσα ανάγκη, οπότε συνεχίζεται ο διαγωνισμός με τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης με την κατάθεση νέων οικονομικών προσφορών ή και τεχνικών προσφορών, όπου αυτό κριθεί απαραίτητο. Σε μια τέτοια περίπτωση η κατάθεση νέων οικονομικοτεχνικών προσφορών μπορεί να γίνεται από τους αρχικά υποβάλλοντες προσφορά στο διαγωνισμό προμηθευτές.

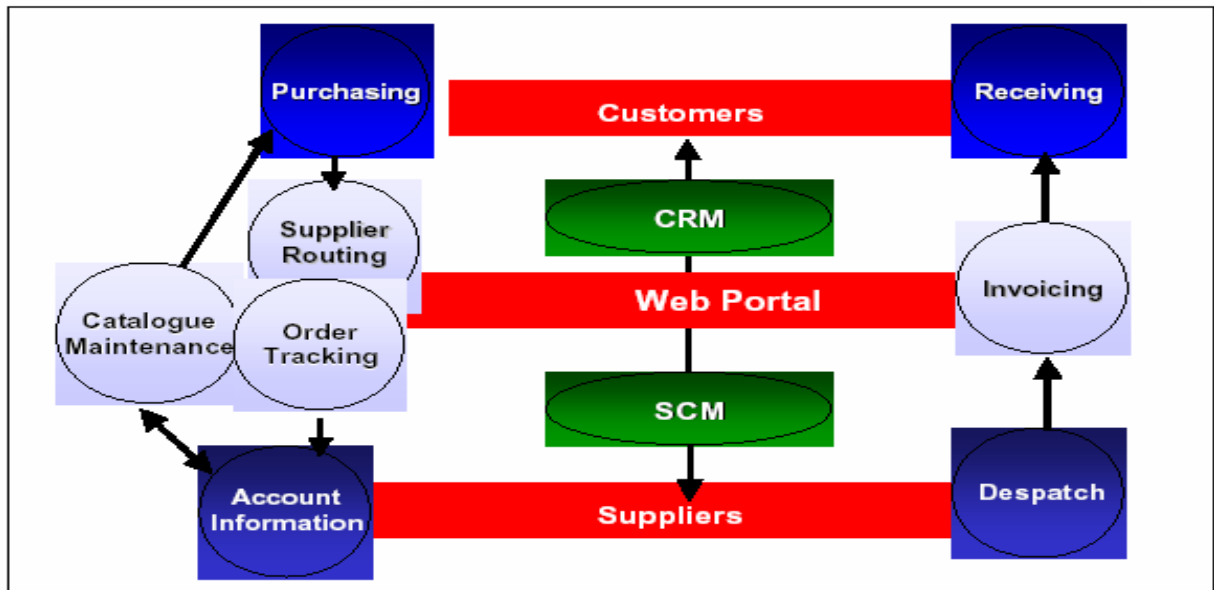
Δ) Πρόχειρος (ή συνοπτικός) διαγωνισμός: Ο διαγωνισμός αυτός προβλέπεται για προμήθειες χαμηλού ύψους, μέχρι ενός συγκεκριμένου ορίου που καθορίζεται από Υπουργική Απόφαση. Ο διαγωνισμός αυτού του είδους δεν προϋποθέτει δημοσίευση και διενεργείται από Τριμελή Επιτροπή με υποβολή έγγραφων προσφορών. Κατά τον πρόχειρο διαγωνισμό καλούνται να καταθέσουν προσφορές τουλάχιστον τρεις προμηθευτές.

## 1.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ E-MARKETPLACES ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση, υπάρχουν 4 κατηγορίες e-marketplaces (αναφέρονται παρακάτω), που κοινός στόχος τους είναι να φέρνουν σε επαφή πολλαπλούς αγοραστές και προμηθευτές μέσω μιας μηχανής συναλλαγής (το κεντρικό λογισμικό στο οποίο στηρίζεται ένα e-marketplaces), καθιστά ικανές τις εταιρείες να πουλήσουν και ή να προμηθεύσουν προϊόντα χρησιμοποιώντας την μηχανή συναλλαγής. Από τις τέσσερις κατηγορίες των e-marketplaces (buyer-driven e-marketplaces, sell-driven e-marketplaces, independent e-marketplaces, technology provider e-marketplaces), το buyer-driven e-marketplaces είναι αποκλειστικά στον τομέα business to business, ενώ οι άλλες τρεις κατηγορίες κινούνται αυτή την στιγμή κυρίως στο χώρο του business to business αλλά έχουν την τάση να αναπτυχθούν και στον τομέα business to consumer.

Το υπάρχον ποσοστό των τεσσάρων κατηγοριών των e-marketplaces στην αγορά:

- Buy-driven e-marketplace : 29%
- Sell-driven e-marketplace : 2%
- Independent e-marketplaces : 64%
- Technology provider e-marketplaces : 5%



Μοντέλο λειτουργίας ενός e-marketplace

Μια εκτίμηση της μείωσης του κόστους από το Business to Business (μέσω emarketplaces) ανά τομέα.

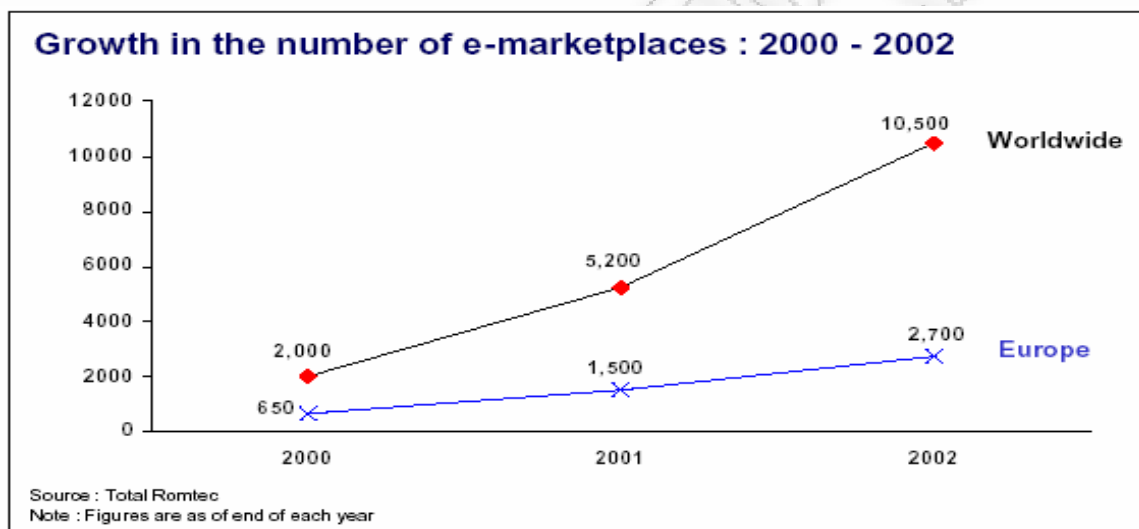
Industry	Estimated savings from business-to-business e-commerce
Aerospace machining	11%
Chemicals	10%
Coal	2%
Communications	5-15%
Computing	11-20%
Electronic components	29-39%
Food ingredients	3-5%
Forest products	15-25%
Freight transport	15-20%
Health care	5%
Life sciences	12-19%
Machining (metals)	22%
Media and advertising	10-15%
Oil and gas	5-15%
Paper	10%
Steel	11%

Η τρέχουσα διείσδυση των εφαρμογών του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στις εταιρείες ανά μέγεθος της τελευταίας.

By company size – number of employees								
	E-ordering	E-payments	E-availability checks	E-progress tracking	E-post-sales support	Info e-procure- ment	Info + order e-procure- ment	Base (no. of respondents)
Small/Medium (<500)	24%	7%	14%	8%	10%	13%	7%	272
Large (500+)	32%	12%	18%	15%	20%	18%	10%	228

*Figures show % of all European organisations that have a web site that have installed each one-to-many e-commerce application*

Η αύξηση των αριθμών των e-marketplaces από το 2000 έως 2002 στην Ευρώπη αλλά και παγκοσμίως.



## 1.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Οι διαδικασίες των δημόσιων προμηθειών διαμορφώνουν την τελική μορφή και φυσιογνωμία των επιχειρησιακών μοντέλων ηλεκτρονικών προμηθειών. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να καλύπτουν όλα ή μέρος από τις φάσεις του προμηθευτικού κύκλου και τα στάδια της συναλλαγής, από την αίτηση υποβολής προσφορών, την αρχική εξέταση των απαιτούμενων προϋποθέσεων & όρων, μέχρι την πληρωμή και σε αρκετές περιπτώσεις τη διαχείριση των συμβάσεων. Τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών αποτελούν ενοποιημένες λύσεις που ολοκληρώνουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες, δηλαδή αυτοματοποιούν, παρακολουθούν και ελέγχουν τις διαδικασίες προμηθειών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για τους δημόσιους φορείς και τους προμηθευτές.

Τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών δεν είναι κάτι καινούργιο στην οργάνωση του κύκλου προμηθειών ενός ή περισσότερων οργανισμών (αγοραστές - προμηθευτές). Ήδη, με την εμφάνιση της τεχνολογίας EDI (Electronic Data Interchange) πριν από αρκετά χρόνια, η αυτοματοποίηση για την εξασφάλιση αποδοτικότερης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν γεγονός που άλλαξε τα δεδομένα των επιχειρησιακών διαδικασιών. Ωστόσο, η ραγδαία ανάπτυξη του Διαδικτύου, ως ανοιχτής και εύκολα προσβάσιμης αρχιτεκτονικής λύσης, καθιερώνει πλέον νέες προοπτικές στην υιοθέτηση πρακτικών ηλεκτρονικών προμηθειών.

Η εξέλιξη των συστημάτων δημόσιων ηλεκτρονικών προμηθειών ακολουθεί συνήθως τέσσερα στάδια εξέλιξης:

- Παρουσία ενός website που παρέχει γενικές πληροφορίες και on-line φόρμες.
- Δυνατότητα αναζήτησης σε βάσεις δεδομένων και ολοκληρωμένες online φόρμες.
- Αμφίδρομη επικοινωνία με προμηθευτές καθώς και εισαγωγή από τους προμηθευτές εμπιστευτικών δεδομένων.
- Από κοινού χρήση πιστοποιημένων/ελεγμένων δεδομένων με άλλες υπηρεσίες, με τη συγκατάθεση (όπου χρειάζεται) των προμηθευτών.

Στο πλαίσιο αυτό, τα επιχειρησιακά μοντέλα ηλεκτρονικών προμηθειών που εφαρμόζονται από δημόσιες αρχές στην Ευρώπη και διεθνώς είναι τα εξής:

**1. e-Tendering:** Το e-Tendering αναφέρεται στην χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την πραγματοποίηση με ηλεκτρονικό τρόπο της διαδικασίας δημιουργίας και δημοσίευσης της προκήρυξης καθώς και της δημιουργίας και διακίνησης των σχετιζόμενων με αυτήν εγγράφων. Συνήθως η όλη διαδικασία συντονίζεται μέσω ενός κεντρικού διαδικτυακού τόπου μέσω του οποίου είναι διαθέσιμες σε ηλεκτρονική μορφή οι προκηρύξεις καθώς και όλα τα απαραίτητα συνοδευτικά έγγραφα (διευκρινίσεις, τεχνικές προδιαγραφές κ.λπ.).

Επιπλέον, μέσω του διαδικτυακού τόπου οι προμηθευτές μπορούν να υποβάλουν μέσω τυποποιημένων ηλεκτρονικών φορμών τις προσφορές τους. Τα απαραίτητα στοιχεία και δικαιολογητικά των προμηθευτών ανακτώνται από ένα ηλεκτρονικό αρχείο προμηθευτών και ελέγχονται για την ορθότητα τους. Τέλος μέσω του διαδικτυακού

τόπου είναι δυνατή η αλληλεπίδραση μεταξύ αναθέτουσας αρχής και προμηθευτών.

Τυπικά στάδια της διαδικασίας e-Tendering περιλαμβάνουν:

- Δημοσίευση διακηρύξεων μέσω διαδικτύου: αναφέρεται στη δυνατότητα πρόσβασης σε δημοσιευμένες διακηρύξεις μέσω διαδικτύου και είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη διαδικασία ηλεκτρονικών προμηθειών, συνήθως μέσω βάσεων δεδομένων που είναι προσβάσιμες μέσω διαδικτύου. Μια μεγάλη ποικιλία εθνικών & διεθνών βάσεων δεδομένων υπάρχουν σε όλη την Ευρώπη, μερικές από τις οποίες παρέχουν δωρεάν πρόσβαση (π.χ. TED, SIMAP).
  - Ηλεκτρονική παροχή εγγράφων: Οι προμηθευτές μπορούν είτε να “κατεβάσουν” στον Η/Υ τα σχετικά με τη διακήρυξη έγγραφα (τεχνικά σχέδια, διευκρινήσεις, κλπ) μέσω του διαδικτυακού τόπου ή να τους διαβιβάσουν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Με τον τρόπο αυτό μια εταιρία δίχως να χάνει χρόνο μπορεί εύκολα να διαπιστώσει αν μια προκήρυξη την αφορά ή όχι. Παράδειγμα τέτοιας μορφής διαδικασίας ηλεκτρονικών προμηθειών στην Ελλάδα είναι ο διαδικτυακός τόπος της ΚτΠ ΑΕ.
  - Ηλεκτρονική υποβολή: οι προμηθεύτριες εταιρίες έχουν τη δυνατότητα να διαβιβάζουν προσφορές ηλεκτρονικά. Προκειμένου αυτό το στάδιο να εφαρμοστεί πλήρως, πρέπει υπάρχει και ο απαραίτητος μηχανισμός πιστοποίησης και ασφάλειας ηλεκτρονικών συναλλαγών (π.χ. ηλεκτρονικές υπογραφές, κλπ).
- 2. Ηλεκτρονικές δημοπρασίες:** Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες αποτελούν μια δυναμική-επαναληπτική διαδικασία που βασίζεται σε έναν ηλεκτρονικό μηχανισμό παρουσίασης νέων, μειωμένων τιμών ή/και νέων αξιών όσον αφορά στοιχεία των προσφορών. Οι δημοπρασίες δεν αποτελούν πλήρη διαδικασία αξιολόγησης, αλλά μέρος αυτής. Διεξάγονται έπειτα από προκαταρκτική πλήρη αξιολόγηση των προσφορών (ανοικτός, κλειστός ή με διαπραγμάτευση διαγωνισμός), επιτρέποντας την ταξινόμησή τους με βάση αυτόματη μέθοδο αξιολόγησης. Απαραίτητη προϋπόθεση για διεξαγωγή δημοπρασίας είναι να μπορούν οι παράμετροι αξιολόγησης των προσφορών να οριστούν με ακρίβεια. Μόλις ολοκληρωθεί η προκαταρκτική αξιολόγηση η αναθέτουσα αρχή στέλνει πρόσκληση στους επιλεχθέντες προμηθευτές να συμμετάσχουν στην δημοπρασία.

**3. Ηλεκτρονικά marketplaces:** Οι ηλεκτρονικές αγορές επιτρέπουν σε επιχειρήσεις να παρουσιάζουν το εταιρικό προφίλ τους και τα προϊόντα τους σε μια ειδική για το σκοπό



αυτό πλατφόρμα στο διαδίκτυο, προσφέροντας στις δημόσιες αρχές τη δυνατότητα να έχουν μια γενική εικόνα της αγοράς. Συνδυασμένες με ηλεκτρονικούς καταλόγους δημιουργούν μια πλατφόρμα που επιτρέπει στους φορείς του δημοσίου να κάνουν και παραγγελίες προϊόντων.

**4. Ηλεκτρονικοί κατάλογοι (e-catalogues):** Οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι έχουν μια κοινή-προτυποποιημένη δομή και βασίζονται σε ενιαία ηλεκτρονικά μητρώα προμηθευτών και ειδών τα οποία δομούνται επίσης βάσει προτύπων. Μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών καταλόγων:

- Επιτυγχάνεται μείωση του χρόνου επεξεργασίας των στοιχείων και ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων, αφού δεν απαιτούνται αντιστοιχίσεις και επανεισαγωγές των στοιχείων.
- Η τυποποιημένη δομή των ηλεκτρονικών καταλόγων επιτρέπει την ανεύρεση των προμηθευτών μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων που ψάχνουν τους ηλεκτρονικούς καταλόγους βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων (eSourcing).
- Διευκολύνεται και η διαδικασία της επιλογής του ανάδοχου προμηθευτή (eAwarding) αφού τα στοιχεία των καταλόγων είναι άμεσα συγκρίσιμα.
- Διευκολύνεται η διαδικασία της ηλεκτρονικής λήψης παραγγελιών (eOrdering).

Ενδεικτικές λειτουργίες που δρουν υποστηρικτικά, ολοκληρώνοντας την λειτουργικότητα μιας πλατφόρμας ηλεκτρονικών προμηθειών αποτελούν:

#### **- Συστήματα προεπιλογής**

Στις διαδικασίες δημόσιων συμβάσεων οι εταιρίες πρέπει να αποδεικνύουν ότι πληρούν συγκεκριμένες οικονομικές, χρηματοδοτικές και τεχνικές προδιαγραφές, καθώς και την εμπειρία τους. Επιπλέον, πρέπει να υποβάλλουν σειρά εγγράφων για κάθε διαγωνισμό (πιστοποιητικό Επιμελητηρίου, τραπεζικές καταστάσεις κ.ά). Τα συστήματα προεπιλογής μπορούν να μειώσουν τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, δεδομένου ότι υποστηρίζουν την αυτόματη υποβολή και έλεγχο των δικαιολογητικών προμηθειών. Τα έγγραφα της κάθε εταιρίας ελέγχονται μια φορά σε καθορισμένο χρόνο από το θεσμικό πλαίσιο, και μετά την αρχική υποβολή τους είναι διαθέσιμα on-line για όλους τους δημόσιους φορείς. Ήδη τέτοιο σύστημα λειτουργεί από την κυβέρνηση της Αυστρίας (Kataster).

**- eAwarding.**

Η λειτουργία αυτή αποσκοπεί στην υποβοήθηση της διαδικασίας αξιολόγησης των προσφορών αφενός μέσω της αυτοματοποίησης των τυποποιημένων-τετριμμένων διαδικασιών και αφετέρου μέσω της χρήσης εργαλείων στήριξης αποφάσεων (decision support tools) τα οποία υποβοηθούν στην βαθμολόγηση των προμηθευτών και την επιλογή του αναδόχου, ενισχύοντας έτσι την διαφάνεια και το αδιάβλητο της διαδικασίας. Επιπλέον η μονάδα αυτή αναλαμβάνει την αποστολή γνωστοποίησης και όλων των σχετιζόμενων εγγράφων στον επιλεγμένο ανάδοχο-προμηθευτή.

**- eContracting**

Η λειτουργία αυτή αναλαμβάνει να υποστηρίξει την ηλεκτρονική διαχείριση των διαδικασιών κατάρτισης και παρακολούθησης της εκτέλεσης των συμβάσεων.

**- eOrdering.**

Η μονάδα αυτή επιτελεί όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με την δημιουργία και διακίνηση με ηλεκτρονικό τρόπο όλων των σχετιζόμενων με τις παραγγελίες εγγράφων.

**- eInvoicing.**

Η λειτουργία αυτή είναι υπεύθυνη για την αυτοματοποίηση της διαδικασίας δημιουργίας και διακίνησης των τιμολογίων μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή.

**- ePayment.**

Αναφέρεται στην διακίνηση πληροφορίας πληρωμών ή/και την πραγματοποίηση ηλεκτρονικά της πληρωμής μεταξύ αγοραστή, προμηθευτή και τράπεζας. Επιπλέον η μονάδα αυτή υποστηρίζει την ηλεκτρονική διαχείριση εγγυητικών επιστολών

Προκειμένου να επιτελεσθούν οι περισσότερες από τις λειτουργίες αυτές είναι αναγκαία η ύπαρξη τυποποιημένων ηλεκτρονικών καταλόγων (eCatalogues) ειδών ανά προμηθευτή. Επιπλέον, η ύπαρξη ηλεκτρονικών μητρώων προμηθευτών και ειδών συντελούν ουσιαστικά στην αποφυγή σφαλμάτων και την αυτοματοποίηση της διαδικασίας παραγγελιών.

Άλλες λειτουργίες ενός συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών αποτελούν.

- Αυτόματη υποδοχής προσφορών, παραγωγή και αποστολή ειδοποιήσεων και απαντήσεων σε προκηρύξεις.
- Εργαλεία που υποστηρίζουν αναφορές με αξιολογήσεις για την παρακολούθηση των τιμών των προμηθευτών, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση.
- Πρόσβαση σε υπηρεσίες υπολογισμού των φόρων και υποστήριξη σε logistics.
- Υποστήριξη πολλαπλών συστημάτων διεπαφής (PC, PDA ή ασύρματες συσκευές κ.ά.).
- Υποστήριξη modules που αφορούν στην ολοκλήρωση με συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), συστήματα πληρωμών και γενικής ή αναλυτικής λογιστικής.
- Υποστήριξη συστημάτων ηλεκτρονικής ταυτοποίησης
- Πληροφορικό σύστημα στήριξης αποφάσεων (MIS) που παρέχει στους αγοραστές τις αναγκαίες πληροφορίες για τη διαχείριση της σχέσης τους με τους προμηθευτές.

Όπως έχει ήδη καταστεί σαφές, ο όρος «ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες» περιλαμβάνει ένα ευρύτατο φάσμα διαφορετικών διαδικασιών και συστημάτων εφαρμογών. Ως αποτέλεσμα, συστήματα που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή, είναι δυνατόν να διαφέρουν, μεταξύ άλλων, ως προς το βαθμό κατά τον οποίο υποστηρίζουν τα επιμέρους στάδια της όλης διεξαγωγής των δημοσίων προμηθειών, τον τύπο ή τους τύπους των διαγωνιστικών διαδικασιών (επιχειρησιακών μοντέλων) που υποστηρίζονται από έκαστο σύστημα (π.χ., ηλεκτρονικός μειοδοτικός διαγωνισμός σε πραγματικό χρόνο – ηλεκτρονικές δημοπρασίες), το εύρος των υπό προμήθεια ειδών (προϊόντων και υπηρεσιών) που καλύπτονται από το σύστημα και τη διαλειτουργικότητα και διασύνδεση με άλλα πληροφοριακά συστήματα, κύρια ή υποστηρικτικά (π.χ. συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, ασφαλείας, διαχείρισης ταυτότητας).

Ορισμένα λειτουργικά μοντέλα που έχουν υλοποιηθεί σε πιλοτικά και κανονικά έργα δημοσίων ηλεκτρονικών προμηθειών, περιλαμβάνουν ενδιάμεσους, δηλαδή τρίτους οργανισμούς που παίζουν το ρόλο μεσολαβητή μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών.

## 1.7 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ & ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Για την μεγιστοποίηση του οφέλους και ελαχιστοποίηση των δημόσιων δαπανών, σε πολλές περιπτώσεις είναι χρήσιμο να γίνεται συγκεντροποίηση των αιτημάτων των αγορών των δημόσιων φορέων και ανάθεση των χαμηλού ύψους προμηθειών σε εξωτερικούς τρίτους φορείς, με ταυτόχρονη διαφύλαξη του υγιούς ανταγωνισμού αλλά και της τοπικής αγοράς με διαφανείς διαδικασίες. Παρόμοια αντίληψη, δηλαδή η ύπαρξη ενός κεντρικού φορέα εκτέλεσης και ελέγχου των δημοσίων προμηθειών, επικρατεί και στα περισσότερα ευρωπαϊκά κράτη (π.χ. Αγγλία, Γαλλία, Βέλγιο κλπ.).

Πλεονεκτήματα του συγκεντρωτικού μοντέλου οργάνωσης δημόσιων προμηθειών είναι:

1. Η αγοραστική εξειδίκευση
2. Η ομαδοποίηση και ενοποίηση των αιτήσεων προμηθειών και η συγκεντρωτική τους διαχείριση.
3. Η αποτελεσματική λειτουργία και διοίκηση των υπηρεσιών προμηθειών.

Σε άλλες περιπτώσεις απαιτείται ευελιξία στις διαδικασίες δημοσίων προμηθειών που προκρίνει ένα αποκεντρωτικό μοντέλο οργάνωσης προμηθειών. Αντίστοιχα, τα πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού μοντέλου είναι τα εξής:

1. Η εύκολη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ προμηθευτών και αναθέτουσας αρχής
2. Η ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασιών
3. Η αποτελεσματική χρήση τοπικών προμηθευτών
4. Η αυτονομία των αρχών ανάθεσης και των μονάδων προμηθειών

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση επιλογής μεταξύ συγκεντρωτικού και αποκεντρωτικού μοντέλου οργάνωσης προμηθειών είναι η ομοιότητα των υλικών – υπηρεσιών, το μέγεθος της προμήθειας και η γεωγραφική διασπορά των δραστηριοτήτων.

## 1.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως έχει ήδη ειπωθεί ότι τα πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών προμηθειών είναι εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος όπως επίσης και **εύκολη, γρήγορη, οικονομική, απλούστερη, ασφαλή, ελεγχόμενη, ευσταθή, αξιόπιστη, διαφανή, αδιάβλητη, λειτουργία των προμηθειών.**

Μπορούμε να πούμε ειδικότερα ότι οι Ηλεκτρονικές προμήθειες στο ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα συμβάλλουν δραστικά στην:

- Βελτίωση του κόστους διενέργειας της προμήθειας
- Βελτίωση του κόστους προμήθειας του προϊόντος
- Βελτίωση του χρόνου προμήθειας
- Ανάπτυξη και διεύρυνση της οικονομικής δραστηριότητας
- Βελτίωση πολλαπλώς της διενέργειας και διεξαγωγής των προμηθειών
- Παροχή πολλών εναλλακτικών δυνατοτήτων τόσο στους πωλητές όσο και στους αγοραστές
- Στην ανάπτυξη με δυναμικούς ρυθμούς τόσο ως προς τα μεγέθη των προϊόντων που διακινούνται όσο και ως προς τον αριθμό των υποδομών που τις υποστηρίζουν.

## Κεφάλαιο 2: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

### 2.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ορίσει πλαίσιο σχετικά με τις διαδικασίες που αφορούν στη διενέργεια ηλεκτρονικών δημοσίων προμηθειών και τις λειτουργικές απαιτήσεις που έχουν τεθεί αναφορικά με την υλοποίηση ενός συστήματος για το συγκεκριμένο σκοπό. Επιπλέον, οι ηλεκτρονικές προμήθειες βρίσκονται σε φάση εξέλιξης, με αρκετές διαφορές στο στάδιο ανάπτυξής τους στα κράτη-μέλη της Ε.Ε. Το γεγονός φαίνεται να οφείλεται:

- στο σχετικό Νομοθετικό και Κανονιστικό πλαίσιο που προωθείται από την ΕΕ,
- στις πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και
- στη συνειδητοποίηση των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τις ηλεκτρονικές προμήθειες, σε όρους διαφάνειας και οικονομικής αποδοτικότητας, για το δημόσιο τομέα.

Η τελευταία αυτή αιτία επεξηγεί το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών προμηθειών βρίσκεται στην πρώτη γραμμή πρωτοβουλιών που δεν περιορίζονται στα όρια της ΕΕ.

## 2.2 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Ένας από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία υιοθέτησης των συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών είναι το θεσμικό πλαίσιο. Τα νέα επιχειρησιακά μοντέλα προμηθειών (βλ. ενότητα 2.4) ασκούν πιέσεις στο ισχύον νομικό πλαίσιο σε πολλαπλά επίπεδα, και απαιτούν επιλεκτικές παρεμβάσεις ώστε το τελευταίο να μην αποτελεί τροχοπέδη στην άμεση υιοθέτηση των νέων πρακτικών.

Ήδη, στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν δρομολογηθεί παρεμβάσεις για η επικαιροποίηση και απλοποίηση της νομοθεσίας προμηθειών του Δημοσίου και σε σχετικούς κρίσιμους τομείς, όπως η επέκταση της χρήσης της ηλεκτρονικής υπογραφής και κρυπτογράφησης. Οι παρεμβάσεις αυτές συνοδεύονται από λειτουργικές και τεχνικές προδιαγραφές που ορίζονται ή υιοθετούνται από κοινοτικές πρωτοβουλίες εναρμόνισης, ώστε να διασφαλίζεται η συμβατότητα (τεχνική και νομική) με τα συστήματα που υιοθετούνται.

Οι βασικότερες Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τις δημόσιες προμήθειες είναι οι εξής:

93/36/ΕΟΚ, 89/665/ΕΟΚ και 92/13/ΕΟΚ (Οδηγίες ενδίκων μέσων),

93/38/ΕΟΚ (Οδηγία για τις προμήθειες των οργανισμών κοινής ωφέλειας),

97/52/ΕΕ, 98/4/ΕΕ και 2001/78/ΕΕ (οδηγία για τη χρήση τυποποιημένων εντύπων στη δημοσίευση των προκηρύξεων δημοσίων συμβάσεων)

Τον Απρίλιο του 2004 θεσπίστηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή νομοθετικό πακέτο οδηγιών για τις δημόσιες συμβάσεις και εξεδόθησαν οι Οδηγίες 2004/18/ΕΚ2 και 2004/17/ΕΚ3 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, καθώς επίσης και ο Κανονισμός 1564/20054 της 7ης Σεπτεμβρίου 2005 (για την κατάρτιση τυποποιημένων εντύπων προς δημοσίευση προκηρύξεων και γνωστοποιήσεων στο πλαίσιο των διαδικασιών δημοσίων συμβάσεων δυνάμει των οδηγιών 2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ). Η εν λόγω οδηγίες επιχειρούν να διαλευκάνουν το τοπίο στις δημόσιες συμβάσεις (προμηθειών, υπηρεσιών και έργων) και παρέχουν ένα συνεκτικό πλαίσιο για τη διεξαγωγή των δημοσίων συμβάσεων ηλεκτρονικά, κατά τρόπο ανοιχτό, διαφανή και χωρίς διακρίσεις, καθορίζοντας κανόνες για την ηλεκτρονική υποβολή προσφορών καθώς και τους όρους

για σύγχρονες τεχνικές αγοράς που βασίζονται σε ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας. Επιπλέον, ενοποιούν πρακτικά και αντικαθιστούν τις ήδη υπάρχουσες οδηγίες 92/50/ΕΟΚ για τις υπηρεσίες, 93/36/ΕΟΚ για τις προμήθειες και 93/37/ΕΟΚ για τα δημόσια έργα, καθώς και τις οδηγίες που τις συμπλήρωσαν ή τις τροποποίησαν (π.χ. 93/38/ΕΟΚ, 97/52/ΕΚ, 98/4/ΕΚ κλπ). Η νέα οδηγία περιλαμβάνει αρκετά νέα στοιχεία και ορισμούς, για παράδειγμα:

- Εισάγεται η 'συμφωνία-πλαίσιο' μεταξύ οικονομικών φορέων και αναθέτουσας αρχής διάρκειας τριών ετών (επεκτεινόμενη σε πέντε έτη σε εξαιρετικά ειδικές περιπτώσεις).
- Προσδιορίζεται ο όρος 'Ηλεκτρονικό μέσο' και προσαρμόζεται η έκφραση 'γραπτώς' έτσι ώστε να καλύπτει "κάθε είδους έκφραση που αποτελείται από λέξεις ή αριθμούς, η οποία μπορεί να διαβαστεί, να αναπαραχθεί και στη συνέχεια να κοινοποιηθεί και η οποία μπορεί να περιλαμβάνει πληροφορίες που διαβιβάζονται και αποθηκεύονται με ηλεκτρονικά μέσα".
- Εναρμονίζεται με τις διατάξεις της οδηγίας 1999/93/ΕΚ σχετικά με το κοινοτικό πλαίσιο για τις ψηφιακές υπογραφές.
- Λαμβάνεται υπόψη η οδηγία 2000/31/ΕΚ που ρυθμίζει ορισμένες πτυχές του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Προβλέπεται μείωση των προθεσμιών σε περίπτωση που χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα για τη δημοσίευση της προκήρυξης.
- Σε περίπτωση ιδιαίτερα πολύπλοκων συμβάσεων προβλέπεται η προσφυγή από την αναθέτουσα αρχή σε ανταγωνιστικό διάλογο, έως ότου προσδιοριστούν οι λύσεις οι οποίες ενδεχομένως ανταποκρίνονται στις ανάγκες της.
- Δυνατότητα προσφυγής σε ηλεκτρονικούς πλειστηριασμούς, οι οποίοι μπορεί να αφορούν είτε μόνο τις τιμές, εφόσον η σύμβαση ανατίθεται στην κατώτερη τιμή, είτε τις τιμές και/ή τις αξίες των στοιχείων των προσφορών που επισημαίνονται στη συγγραφή υποχρεώσεων, εφόσον η σύμβαση ανατίθεται στην πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά.
- Δυναμικό σύστημα αγορών: πρόκειται για μια εξολοκλήρου ηλεκτρονική διαδικασία για αγορές τρέχουσας χρήσης, της οποίας τα γενικά διαθέσιμα στην αγορά χαρακτηριστικά ικανοποιούν τις ανάγκες της αναθέτουσας αρχής και είναι περιορισμένη



χρονικώς και ανοικτή καθ' όλη τη διάρκειά της σε κάθε οικονομικό φορέα ο οποίος πληροί τα κριτήρια επιλογής και έχει υποβάλει ενδεικτική προσφορά σύμφωνη προς τη συγγραφή υποχρεώσεων.

Η προθεσμία ενσωμάτωσης των ως άνω Οδηγιών (ειδικά της 2004/18/EK) στην εθνική νομοθεσία των κρατών-μελών ήταν η 31η Ιανουαρίου 2006, ωστόσο υπάρχουν και αποκλίσεις. Με την ενσωμάτωση της Οδηγίας στο εσωτερικό δίκαιο καταργούνται η Οδηγία 92/50/ΕΟΚ, εξαιρέσει του άρθρου 41 και οι Οδηγίες 93/36/ΕΟΚ και 93/37/ΕΟΚ.

### **2.3 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΧΩΡΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ**

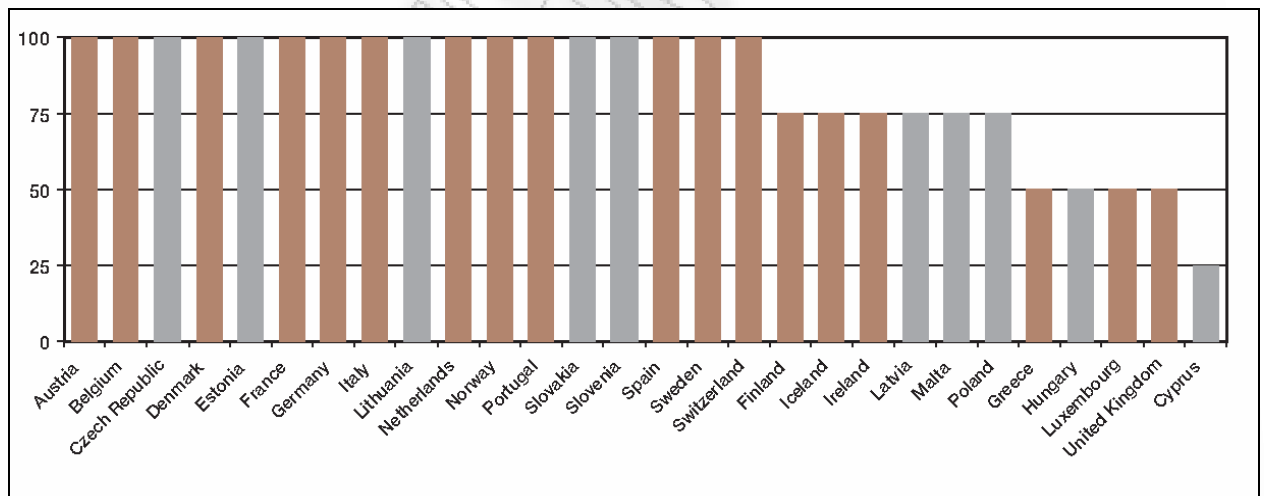
Στα περισσότερα κράτη-μέλη της ΕΕ ήδη έχουν υλοποιηθεί λύσεις ηλεκτρονικών προμηθειών και ήδη υφίστανται αναλυτικά σχέδια για την υποστήριξη ολόκληρης της διαδικασίας προμηθειών (ενοποιημένα μητρώα προμηθευτών, προσκλήσεις για υποβολή προσφορών, παραλαβή και διαπραγμάτευση με υποψήφιους προμηθευτές, σύναψη σύμβασης, παρακολούθηση εξέλιξης, κλπ). Η σχετική όμως «ανωριμότητα» αρκετών τέτοιων συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών δεν θα πρέπει να εκπλήσσει. Πρόκειται, στις περισσότερες των περιπτώσεων, για συστήματα που έχουν αναπτυχθεί κατά την τελευταία επταετία και εξακολουθούν να βρίσκονται υπό εξέλιξη. Επιπλέον, πέραν των ζητημάτων διαχείρισης και συντονισμού που συνδέονται με την πολυπλοκότητα της διαδικασίας προμηθειών καθ' αυτήν, αντιμετωπίζουν και γενικότερα προβλήματα (διαχείριση ταυτότητας, διαλειτουργικότητα, μηχανισμός ηλεκτρονικών πληρωμών), τα οποία δεν έχουν συχνά συνολικώς επιλυθεί ικανοποιητικά και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Άλλα θέματα που αφορούν τα κράτη-μέλη της ΕΕ εστιάζουν στην τυποποίηση και η αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών εγγράφων καθώς και η μεγαλύτερη ομοιομορφία των εγγράφων υποβολής προσφορών

Η χρήση ηλεκτρονικών καταλόγων αποτελεί ένα άλλο σημαντικό θέμα. Η ανάπτυξή τους είναι σημαντική, ιδίως για τη συμμετοχή μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στις δημόσιες προμήθειες. Η έλλειψη ενιαίων προδιαγραφών και προτύπων για τους ηλεκτρονικούς καταλόγους σημαίνει ότι υπάρχει κίνδυνος οι εφαρμογές

πληροφορικής στην αγορά να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του δημόσιου τομέα.

Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της παρουσίασης της 6ης Έκθεσης συγκριτικής αξιολόγησης των ηλεκτρονικών δημοσίων υπηρεσιών στα Κράτη – Μέλη της ΕΕ25 13 (η έρευνα διεξήχθη από την εταιρία Cargemini τον Απρίλιο του 2006, και δημοσιεύτηκε τον Ιούλιο του ίδιου έτους) είναι εμφανής η σημαντικότερη πρόοδος που έχει σημειωθεί κατά τα τελευταία έτη στο ζήτημα των ηλεκτρονικών προμηθειών, σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα, σε 15 από τις 27 χώρες της ΕΕ, οι ηλεκτρονικές προμήθειες έχουν φτάσει στο επίπεδο της πλήρους ηλεκτρονικής διαθεσιμότητας, και αποτελούν, συνολικά, πρότυπο παροχής προηγμένων δημοσίων υπηρεσιών στην ΕΕ. Το γεγονός φαίνεται να οφείλεται τόσο στο σχετικό Νομοθετικό και Κανονιστικό πλαίσιο που προωθείται από την ΕΕ, όσο και στη συνειδητοποίηση των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τις ηλεκτρονικές προμήθειες, σε όρους διαφάνειας και οικονομικής αποδοτικότητας, για το δημόσιο τομέα.



Δημόσιες προμήθειες τις χώρες της ΕΕ

Είναι απαραίτητο να καταστεί σαφές ότι ο όρος «ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες» περιλαμβάνει ένα ευρύτατο φάσμα διαφορετικών διαδικασιών και εφαρμογών. Ως αποτέλεσμα, συστήματα που εντάσσονται, γενικώς, στην κατηγορία αυτή, είναι δυνατόν να διαφέρουν, μεταξύ άλλων, ως προς:

Το βαθμό κατά τον οποίο υποστηρίζουν τα επιμέρους στάδια της όλης διεξαγωγής των δημοσίων προμηθειών: Ταξινόμηση και κωδικοποίηση αγαθών και υπηρεσιών προς προμήθεια, συγκέντρωση / ομαδοποίηση αιτημάτων από πολλαπλούς δημόσιους φορείς, προγραμματισμός προμηθειών, ανάπτυξη μητρώου προμηθευτών, κατάρτιση κειμένων (τευχών) δημοπράτησης και δημοσιοποίηση αυτών, υποστήριξη δημοσίων φορέων και προμηθευτών κατά τη διενέργεια των διαγωνισμών, αξιολόγηση προσφορών, κατακύρωση διαγωνισμών και συμβασιοποίηση, ηλεκτρονικές πληρωμές κ.λπ.

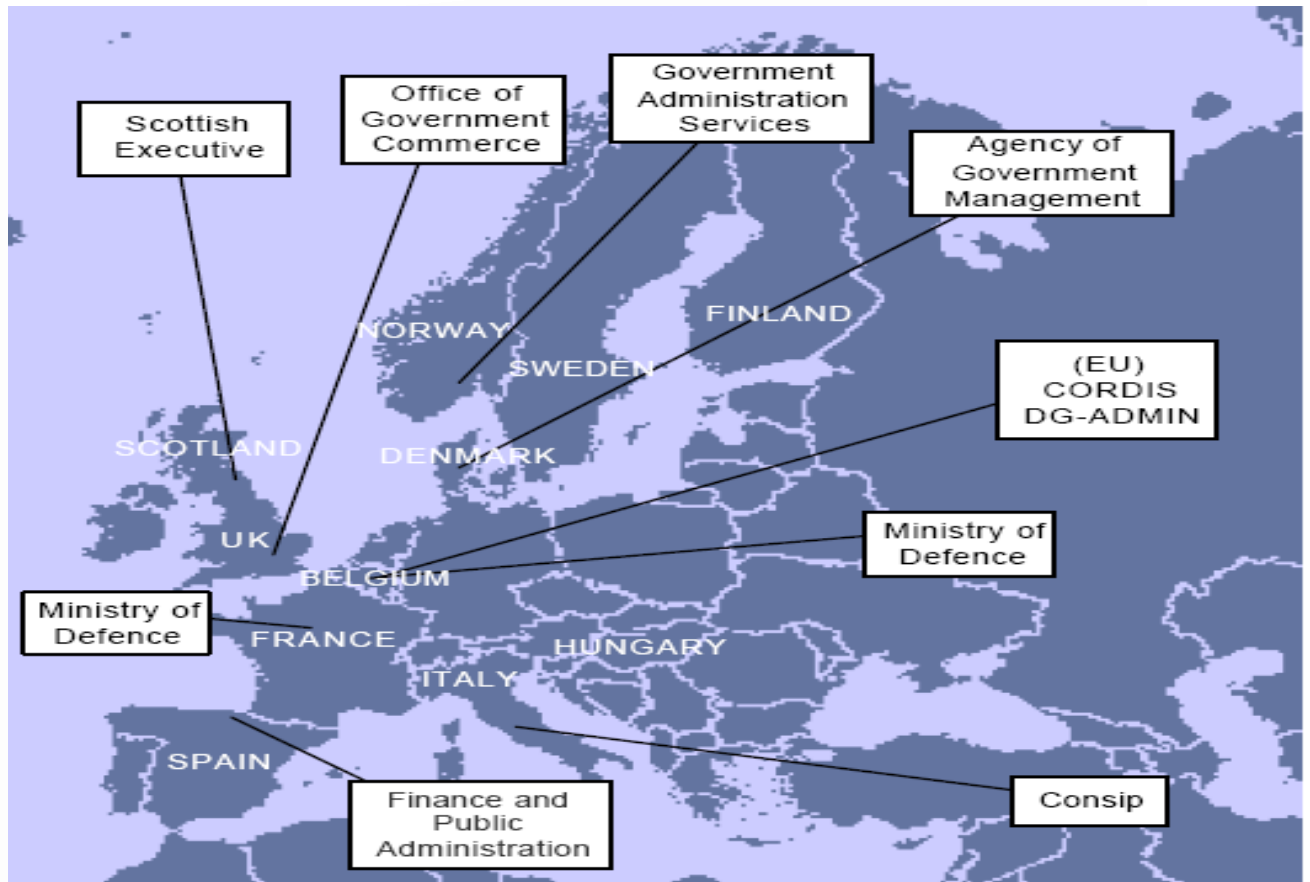
Τον τύπο ή τους τύπους των διαγωνιστικών διαδικασιών που υποστηρίζονται από έκαστο σύστημα (π.χ., ηλεκτρονικός μειοδοτικός διαγωνισμός σε πραγματικό χρόνο)

Το εύρος των υπό προμήθεια ειδών (προϊόντων και υπηρεσιών) που καλύπτονται από το σύστημα.

Τη διαλειτουργικότητα και διασύνδεση με άλλα πληροφοριακά συστήματα, κύρια ή υποστηρικτικά (π.χ., συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας), ζητήματα ασφαλείας / διαχείρισης ταυτότητας κ.λπ.

Το πλήθος των δημοσίων φορέων που συμμετέχουν στο σύστημα και τις διαδικασίες συντονισμού τους.

Στην αναφορά του IDABC **“State of the art report (case studies on European electronic public procurement projects) - July 2004”** εξετάζονται πρακτικές Ηλεκτρονικών Προμηθειών σε συγκεκριμένους φορείς του δημοσίου τομέα από επιλεγμένες χώρες της ΕΕ, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Οι πλατφόρμες των πρακτικών ηλεκτρονικών προμηθειών που εξετάστηκαν καλύπτουν τις επιμέρους λειτουργίες (όπως eTendering, eAwarding, eOrdering, eInvoicing, ePayment) και τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών που παρουσιάζονται συνοπτικά στο παρακάτω διάγραμμα.

	eNotification		eTendering		eAwarding		eOrdering		eInvoicing / ePayment	
	Preparation of Notice	Publication of Notice	Q&A session	Submission of tenders	Tender Evaluation	eAuction	eCatalogues	Placing Order	Invoicing Order	Paying Order
MoD (Belgium)	JEPP									
AGM (Denmark)						DOIP	DOIP/DOIPEI			
MINDEF (France)	DPSM					DPSM eAuctions	DPSM eCatalogues			
CONSIP (Italy)	Lotto 1		Lotto 1					Lotto 2		
GAS (Norway)	ehandel eSourcing (in progress)					ehandel eAuctions	ehandel eOrdering			
ePS (UK-Scotland)	DTC						PECOS			
DFPA (Spain-Basque)	eContratacion (in progress)									
OGC (UK)	eSourcing Services (in progress)					eAuctions services				
CORDIS (EU)		EPSS								
DG ADMIN (EU)	SYSLOG Market									

Δεδομένων των ανωτέρω, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη προσοχή οποιοσδήποτε ισχυρισμός περί «ολοκληρωμένου ηλεκτρονικού συστήματος προμηθειών». Σε αρκετές περιπτώσεις -και χωρίς να υποτιμάται η χρησιμότητα ακόμη και συστημάτων αυτού του τύπου- πρόκειται κυρίως για Διαδικτυακούς Τόπους όπου παρουσιάζεται συγκεντρωμένη πληροφόρηση για τις προμήθειες δημοσίων φορέων και πρόσβαση στα αντίστοιχα κείμενα διαγωνισμών, με τη δυνατότητα -κατά κανόνα- ηλεκτρονικής υποβολής προσφορών.

Η πρόκληση για αυτά τα συστήματα είναι η ανάγκη για τη μέγιστη ασφάλεια και η πλήρης εφαρμογή των νομικών απαιτήσεων μιας δημόσιας προμήθειας. Παράδειγμα είναι η Γερμανική κυβέρνηση η οποία ανέπτυξε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα ηλεκτρονικών προμηθειών που περιλαμβάνει γενικές πληροφορίες για μια δημόσια σύμβαση, εκτενή βάση δεδομένων και τη δυνατότητα αποθήκευσης σχετικών εγγράφων και αρχειοθέτηση των εταιριών που κάνουν την αποθήκευση αυτή. Η ταυτοποίηση αυτή είναι σημαντική στην περίπτωση που μια δημόσια αρχή θέλει να πληροφορεί τους ενδιαφερόμενους για πιθανές αλλαγές κατά τη διαδικασία της προκήρυξης. Το σύστημα επιτρέπει επίσης τη λειτουργική δυνατότητα υποβολής κωδικοποιημένων δημοπρασιών με ηλεκτρονική υπογραφή. Έτσι, αν μια εταιρία θέλει να κάνει χρήση του συστήματος θα πρέπει να διαθέτει τον απαραίτητο λογισμικό & εξοπλισμό για τη διαχείριση ηλεκτρονικών πιστοποιητικών.

Στην παρούσα φάση δεν εφαρμόζεται μια σταθερή νομική βάση για τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες. Κάποια κράτη-μέλη εργάζονται με "πειραματική" νομοθεσία προκειμένου να εφαρμόζουν πιλοτικά προγράμματα σε αυτόν τον τομέα. Πάντως, οι νέες κοινοτικές οδηγίες για τις δημόσιες συμβάσεις θέτουν κανόνες και για τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες.

Μια σειρά δημόσιων αρχών στην Ευρώπη έχουν αναπτύξει ηλεκτρονικούς καταλόγους, για τη διευκόλυνση των διαδικασιών συμβάσεων που προκηρύσσουν, αλλά και τη μείωση των δαπανών. Οι αρμόδιοι για προμήθειες υπάλληλοι αυτών των φορέων μπορούν να παραγγέλνουν προϊόντα που περιλαμβάνονται στους καταλόγους αυτούς, δίχως να "ανοίγουν" διαδικασίες προμηθειών. Συνήθως, οι εταιρίες που καταχωρούνται σε αυτούς τους καταλόγους έχουν μια σύμβαση-πλαίσιο με τη δημόσια αρχή.

### **2.3.1 Δημόσια Αγορά, Γαλλία**

Η «Δημόσια Αγορά» είναι μία προηγμένη ηλεκτρονική αγορά, η οποία εξυπηρετεί τη διενέργεια κρατικών προμηθειών. Αποτελεί πρωτοβουλία της Γαλλικής κυβέρνησης, με στόχο τον εκσυγχρονισμό της διαδικασίας των κρατικών προμηθειών, επιτρέποντας στον μεν Δημόσιο τομέα να δημοσιεύει τους διαγωνισμούς προμηθειών ηλεκτρονικά, στις δε επιχειρήσεις να υποβάλλουν με τον ίδιο τρόπο τις προσφορές τους.

Προκειμένου να προωθήσει τη «Δημόσια Αγορά», η Γαλλία υιοθέτησε ένα νέο νομοθετικό πλαίσιο στον τομέα των κρατικών προμηθειών. Από τον Ιανουάριο του 2005, οι Γαλλικές Δημόσιες Υπηρεσίες δεν έχουν πλέον το δικαίωμα άρνησης αποδοχής προσφορών που υποβάλλονται ηλεκτρονικά. Κατ' αυτό τον τρόπο, η Γαλλία έχει σημειώσει ένα σημαντικότατο βήμα στην κατεύθυνση της αποϋλοποίησης των διαδικασιών κρατικών προμηθειών. Πρόκειται για νομοθετική πρωτοβουλία η οποία προχωρεί πέρα και από τις συστάσεις των Κοινοτικών Οδηγιών 2004/17/ΕΕ και 2004/18/ΕΕ για τις κρατικές προμήθειες.

Η «Δημόσια Αγορά» αποτελείται από έναν Δικτυακό τόπο ([www.marches-publics.gouv.fr/](http://www.marches-publics.gouv.fr/)) μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις αποκτούν δυνατότητες τόσο πρόσβασης σε διακηρύξεις διαγωνισμών, όσο και ηλεκτρονικής υποβολής προσφορών.

Όσον αφορά το δημόσιο τομέα, η «Δημόσια Αγορά» περιλαμβάνει ηλεκτρονικές εφαρμογές για τις διαδικασίες εσωτερικής λειτουργίας του, που επιτρέπουν τη

διαχείριση συμβάσεων κάθε τύπου, σε συμφωνία με τις προβλέψεις του Κώδικα Κρατικών Συμβάσεων.

**Αποτελέσματα:** Η υπηρεσία, η οποία βρίσκεται πλέον σε πλήρη παραγωγική λειτουργία, κατά τους 4 πρώτους μήνες λειτουργίας της, δημοσίευσε ηλεκτρονικά περισσότερες από 2.500 περιλήψεις διακηρύξεων και 1.300 πλήρεις διακηρύξεις διαγωνισμών (Προσκλήσεις Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος). Κατά τον τρόπο αυτό, η λειτουργία της υπηρεσίας εγγυάται αυξημένη δημοσιότητα των κρατικών διαγωνισμών και βελτιωμένη πρόσβαση για τις επιχειρήσεις.

Δημιουργία του κατάλληλου νομοθετικού περιβάλλοντος για την προώθηση της χρήσης ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

### **2.3.2 Σύστημα Πληροφορικής και Επικοινωνιών για τη Διαχείριση Ηλεκτρονικών Προμηθειών (ETHICS), Δανία**

Η δημόσια εταιρία Εθνικές Προμήθειες Δανίας (SKI) ανήκει στο Υπουργείο Οικονομίας (55%) και την Εθνική Ένωση ΟΤΑ (45%) της Δανίας. Στην αποστολή της περιλαμβάνονται ο συντονισμός των διαδικασιών Προμηθειών, η δημοπράτησή τους και η διαπραγμάτευση συμφωνιών- πλαισίων για τις προμήθειες εκ μέρους του συνόλου των δημοσίων υπηρεσιών της Δανίας.

Η εταιρία ανέπτυξε το σύστημα ETHICS, μία προηγμένη εφαρμογή Ηλεκτρονικών Προμηθειών, η οποία καλύπτει το πλήρες φάσμα υπηρεσιών που σχετίζονται με τη διενέργεια προμηθειών (προγραμματισμός, προετοιμασία και δημοσίευση διακηρύξεων, διαχείριση όλων των ακόλουθων σχετικών διαδικασιών). Τόσο η προκήρυξη των διαγωνισμών προμηθειών, όσο και η διαχείρισή τους γίνεται με τρόπο διαφανή και ασφαλή.

Η εφαρμογή ETHICS έχει αναπτυχθεί ως συνδυασμός μίας εθνικής δικτυακής πύλης ηλεκτρονικών προμηθειών και εσωτερικού δικτύου (intranet). Κατά τον τρόπο αυτό, παρέχει υποστήριξη στους προμηθευτές που συμμετέχουν στους δημόσιους διαγωνισμούς, αλλά και εργαλεία διευκόλυνσης της ροής εργασιών των υπαλλήλων και αξιωματούχων των δημοσίων οργανισμών.

1. Το ETHICS είναι το πρώτο ολοκληρωμένο σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών που καλύπτει όλες τις φάσεις που σχετίζονται με τη διενέργεια προμηθειών (εσωτερικός προγραμματισμός, δημοσιοποίηση ενδιαφέροντος, εξουσιοδότηση προμηθευτών, ετοιμασία εγγράφων δημοπράτησης και ερωτηματολογίων, επίλυση ερωτημάτων/ παροχή διευκρινίσεων, ασφαλής καταχώριση/ ηλεκτρονική αποθήκευση /αξιολόγηση προσφορών). Η χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών και Υποδομής Δημοσίου Κλειδιού αναδεικνύει το σύστημα πρωτοπόρο στον τομέα των Ηλεκτρονικών Προμηθειών.

2. Περισσότεροι από 11.500 Δημόσιοι Οργανισμοί και 1.200 συμβεβλημένοι προμηθευτές έχουν εγγραφεί στο σύστημα. Ο κύκλος εργασιών του συστήματος αυξάνεται με μέσο ρυθμό 35% ετησίως, έχοντας φτάσει το 2005 τα 7 δις Δανικές Κορόνες.

### **2.3.3 Ηλεκτρονικές προμήθειες στην Ιταλία**

Η Consip S.p.A, επιχείρηση που ελέγχεται από το ιταλικό Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, ανέλαβε από το Υπουργείο να αναπτύξει μια επιτυχή πλατφόρμα ηλεκτρονικών προμηθειών. Στόχος αυτής της ανάθεσης ήταν η δημιουργία ενός σύγχρονου ηλεκτρονικού συστήματος προμηθειών ώστε να εξοικονομηθούν πόροι και να εξυπηρετηθούν καλύτερα οι ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης.

Οι ενέργειες που αναλήφθηκαν από την Consip S.p.A περιλαμβάνουν:

- Άμεση υποστήριξη στις δημόσιες υπηρεσίες, μέσω της διαχείρισης των ήδη υφιστάμενων εφαρμογών ηλεκτρονικών προμηθειών.
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών διαχείρισης έργου στις δημόσιες υπηρεσίες για να αναπτύξουν δικές τους πλατφόρμες και στρατηγικές προμηθειών.
- Μεταφορά σε ηλεκτρονική μορφή των διαδικασιών λειτουργίας του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών.

Από το 2002, οι δραστηριότητες προμηθειών των περισσότερων ιταλικών δημοσίων υπηρεσιών έχουν ενοποιηθεί μέσω της ανάπτυξης εθνικής Διαδικτυακής Πύλης ηλεκτρονικών προμηθειών που χρησιμοποιεί την πλατφόρμα της Consip.



**Αποτελέσματα:** Η πλατφόρμα ηλεκτρονικών προμηθειών της Consip έχει σημαντικότερη απήχηση. Το 2001, προμήθειες ύψους 4,3 δισεκατομμυρίων € διενεργήθηκαν μέσω της πλατφόρμας, με εξοικονόμηση πόρων που υπολογίζεται σε 1,4 δισεκατομμύρια €. Το 2003 τα ποσά αυτά είχαν αυξηθεί σε 15 και 3,2 δισεκατομμύρια € αντίστοιχα.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν αναλύεται εκτενέστερα η εφαρμογή του μοντέλου ηλεκτρονικών προμηθειών στην Ιταλία.

#### **2.3.4 Ηλεκτρονικές Δημόσιες Προμήθειες στην Πορτογαλία**

Οι κύριοι στόχοι του πορτογαλικού Εθνικού Προγράμματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών ([www.compras.gov.pt](http://www.compras.gov.pt)) είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και της διαφάνειας, η εξοικονόμηση πόρων, και η προαγωγή της υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Κατά τη διάρκεια των πρώτων δύο ετών του προγράμματος (2003-04), η εστίαση ήταν στην ταξινόμηση των προϊόντων και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών. Στην πιλοτική αυτή φάση, το πρόγραμμα περιελάμβανε οκτώ Υπουργεία και ολιγάριθμες δημόσιες υπηρεσίες και κατηγορίες προϊόντων.

Την παρούσα στιγμή, το πρόγραμμα βρίσκεται σε φάση γενίκευσης/διεύρυνσης, με σκοπό να καλύψει όλους τους δημόσιους φορείς, και περισσότερες κατηγορίες προϊόντων. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει ήδη άμεσα και τα 16 Υπουργεία της πορτογαλικής κυβέρνησης (συμπεριλαμβανομένης της Προεδρίας του Υπουργικού Συμβουλίου), 794 δημόσιες υπηρεσίες, 1.374 χρήστες και 94 διαδικασίες διαπραγμάτευσης/ συγκεντρωτικών αγορών.

**Εξοικονόμηση πόρων (τρέχουσα και δυνητική):** Έως σήμερα, μέσω του Προγράμματος έχουν πραγματοποιηθεί αγορές ύψους περίπου 40 εκατομμυρίων Ευρώ (26 εκατομμύρια Ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2006), με εξοικονόμηση πόρων υπολογιζόμενη στο 20%. Η συνολική εξοικονόμηση πόρων που αναμένεται από την εν εξελίξει εξάπλωση του προγράμματος φθάνει τα 250 εκατομμύρια Ευρώ/ έτος.

#### **2.3.5 Σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών της Σουηδίας (SFTI)**

Το σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών του Δημόσιου Τομέα έχει τη δυνατότητα να κάνει ουσιαστική εξοικονόμηση χρημάτων. Εντούτοις, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν

μπορεί να αναμένεται να εφαρμόσουν διαφορετικές λύσεις για διαφορετικούς αγοραστές (Δημόσιες Αρχές). Στη Σουηδία, έγινε κατανοητό από τα αρχικά στάδια ότι η ύπαρξη κοινών προτύπων θα διευκόλυνε τη διαδικασία για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη: αγοραστές, προμηθευτές και προμηθευτές λύσεων πληροφορικής.

Η τοπική, περιφερειακή και εθνική κυβέρνηση, κάτω από την καθοδήγηση του Συνδέσμου Τοπικής Αυτοδιοίκησης Σουηδίας, υλοποιεί το έργο SFTI, που περιλαμβάνει σημαντικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

Την ανάπτυξη πρότυπων επιχειρησιακών διαδικασιών, μηνυμάτων και δεδομένων για τη διαφορετικά σενάρια

Την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας κοινής πλατφόρμας πληροφορικής (IT) για τις Δημόσιες Αρχές και τις επιχειρήσεις, που πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με το Σύνδεσμο Εταιρειών Πληροφορικής Σουηδίας

Ένα πρόγραμμα αύξησης της αναγνωρισιμότητας του συστήματος που περιλαμβάνει συνέδρια, σεμινάρια, δελτία τύπου κ.λπ. για να διασφαλίσουν τη διάχυση των αποτελεσμάτων του προγράμματος

Σεμινάρια για προμηθευτές, μερικοί εκ των οποίων θα μπορούσαν να εφαρμόσουν το πρότυπο λογισμικό που έχει παραχθεί εσωτερικά

Δραστηριότητες που συμπεριλαμβάνουν την Κομισιόν στη διάχυση του προγράμματος και στην ενθάρρυνση της επανάληψης του προγράμματος και σε άλλες χώρες της ΕΕ

**Αποτελέσματα:** Περισσότερο από το 50% όλων των Δημόσιων Φορέων (συμπεριλαμβανομένης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης) είναι ή θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Από εκείνους που ήδη συμμετέχουν στο πρόγραμμα SFTI, κανένας δεν έχει πει ότι το έχει μετανιώσει, και 95% προγραμματίζουν να συνεχίσουν και να αυξήσουν τον όγκο των συναλλαγών τους.

## 2.4 ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Στην Ελλάδα ένα μεγάλο μέρος των κρατικών προμηθειών διενεργούνται από ένα κεντρικό όργανο και συγκεκριμένα τη Γενική Γραμματεία Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης.

Η διαδικασία εκτέλεσης μιας δημόσιας προμήθειας, δηλαδή μιας αγοράς αγαθών για λογαριασμό ενός δημόσιου φορέα, ξεκινά με την εκδήλωση της ανάγκης για τη συγκεκριμένη προμήθεια. Συγκεκριμένα, η Γενική Γραμματεία Εμπορείου (ΓΓΕ) ενημερώνει μια φορά το χρόνο (γύρω στο Σεπτέμβριο) με ειδική εγκύκλιο τους φορείς και υπηρεσίες του Δημοσίου για την κοινοποίηση των απαραίτητων προμηθειών για το επόμενο έτος. Η ΓΓΕ συγκεντρώνει τις προμήθειες των φορέων, καταρτίζει το Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών (ΕΠΠ) και το υποβάλλει προς έγκριση στους Υπουργούς Εθνικής Οικονομίας και Ανάπτυξης. Η δημοσίευση του ΕΠΠ ακολουθείται από την προκήρυξη των αντίστοιχων διαγωνισμών. Η διαδικασία των δημοσίων προμηθειών περιλαμβάνει τις εξής επιμέρους διαδικασίες:

1. Προετοιμασία Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών
2. Κατάρτιση και Τροποποίηση του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών
3. Δημοσίευση και Διενέργεια Διαγωνισμών
4. Υποβολή Αιτήσεων Συμμετοχής (για κλειστό διαγωνισμό)
5. Υποβολή προσφορών από προμηθευτές
6. Αξιολόγηση και Επιλογή προμηθευτών
7. Πορεία Συμβάσεων
8. Απολογισμός του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών

Το μέχρι πρόσφατα υφιστάμενο σύστημα κρατικών προμηθειών διέπεται από ένα περίπλοκο νομικό καθεστώς, με πλήθος διατάξεων, που έχει σαν αποτέλεσμα η διαδικασία διεξαγωγής των διαγωνισμών του Δημοσίου να είναι χρονοβόρα, υψηλού κόστους (τόσο για το δημόσιο, όσο και για τον ιδιωτικό τομέα) και αδιαφανής. Σε πολλές περιπτώσεις οι διαγωνισμοί κατακυρώνονται 3 ή 4 χρόνια μετά την προκήρυξη τους (λόγω προσφυγών, είτε διοικητικών, είτε δικαστικών), με αποτέλεσμα πολλοί δημόσιοι φορείς και οργανισμοί να μη μπορούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους προς τους πολίτες. Επιπλέον, η γραφειοκρατική διαδικασία των διαγωνισμών προμηθειών του δημοσίου αποτρέπει νέους προμηθευτές από τη συμμετοχή, άρα περιορίζει τον ανταγωνισμό και τελικά ανεβάζει τις τιμές στις οποίες το Δημόσιο αγοράζει.

### 2.4.1 Μοντέλο Δημόσιων Προμηθειών - Γενική Γραμματεία Εμπορίου

Υπεύθυνη για τις δημόσιες προμήθειες είναι η Γενική Διεύθυνση Κρατικών Προμηθειών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου. Μέσω της ΓΓΕ προγραμματίζουν τις προμήθειές τους οι περισσότεροι δημόσιοι φορείς και υπηρεσίες (Υπουργεία, Νοσοκομεία, ΕΛ.ΑΣ., Γ.Ε.Σ., Πυροσβεστικό Σώμα), οι Δ.Ε.Κ.Ο. (Ο.Σ.Ε., Ο.Α.Σ.Α.) και οι φορείς της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης (Περιφέρειες, Νομαρχίες κλπ.). Η ύπαρξη ενός κεντρικού οργάνου για τη διενέργεια των κρατικών προμηθειών πλεονεκτεί έναντι ενός αποκεντρωμένου συστήματος κυρίως για τους εξής λόγους:

- Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και καλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα του Ελληνικού Δημοσίου, καθώς οι προμήθειες διενεργούνται από μία αρχή, σε μεγάλες ποσότητες και με ενιαίους κανόνες διεξαγωγής.
- Στρατηγικός/ μακροχρόνιος προγραμματισμός και συντονισμός των αναγκών του Δημοσίου σε εθνικό επίπεδο.
- Αποτελεσματικότερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων του Δημοσίου και έλεγχος των διαδικασιών.
- Οφέλη που απορρέουν από την πείρα και την τεχνογνωσία των επιμέρους Διευθύνσεων και Τμημάτων της Γενικής Διεύθυνσης Κρατικών Προμηθειών.
- Χρήση κοινών τεχνικών προδιαγραφών από όλους τους φορείς του Δημοσίου.

Παρόμοια αντίληψη, δηλαδή η ύπαρξη ενός κεντρικού φορέα εκτέλεσης και ελέγχου των δημοσίων προμηθειών, επικρατεί και στα περισσότερα ευρωπαϊκά κράτη (π.χ. Αγγλία, Γαλλία, Βέλγιο κλπ.).

Η διαδικασία των δημοσίων προμηθειών διακρίνεται σε τρεις κύριες φάσεις:

- Εκδήλωση αναγκών των επιμέρους φορέων και σχεδιασμός του ενιαίου προγράμματος προμηθειών σε ετήσια βάση.
- Προκήρυξη του διαγωνισμού, αξιολόγηση προσφορών και επιλογή της πιο συμφέρουσας λύσης και σύναψη της σύμβασης (για κάθε προμήθεια).
- Εκτέλεση της σύμβασης.

Η κύρια αρμοδιότητα της ΓΓΕ εντοπίζεται στη δεύτερη και πιο πολύπλοκη φάση της διαδικασίας, ενώ συμμετέχει κατά τρόπο καθοριστικό στην πρώτη, κυρίως όσον αφορά τη συγκέντρωση των αιτήσεων προμηθειών των διαφόρων φορέων και την κατάρτιση του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών. Σχετικά με την τρίτη φάση της διαδικασίας, η εκτέλεση μιας προμήθειας παρακολουθείται και βεβαιώνεται από τις «Επιτροπές Παραλαβής» που είτε ορίζονται και εποπτεύονται από τη ΓΓΕ μέσα από κατάλογο που υποβάλλει ο εκάστοτε φορέας, είτε βρίσκονται υπό τον πλήρη έλεγχο του φορέα.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι φορείς που πραγματοποιούν τις προμήθειές τους με δική τους ευθύνη και εποπτεία χωρίς τη μεσολάβηση της ΓΓΕ, όπως για παράδειγμα το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (για τις αμιγώς στρατιωτικές προμήθειες που εγγράφονται στο ενιαίο εξοπλιστικό πρόγραμμά του), η Προεδρία της Δημοκρατίας και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). Οι περιπτώσεις των φορέων και των κατηγοριών προμηθειών που βρίσκονται εκτός των ορίων δικαιοδοσίας της ΓΓΕ ορίζονται επακριβώς από το ισχύον νομικό πλαίσιο.

#### **2.4.2 Εθνική νομοθεσία & ρυθμίσεις**

Η λειτουργία του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Προμηθειών ακολουθεί τους κανόνες που υπαγορεύονται από το νομικό πλαίσιο δημοσίων προμηθειών. Το υφιστάμενο νομικό αυτό πλαίσιο απαρτίζεται από μία σειρά νόμων, προεδρικών διαταγμάτων, νομοθετικών διατάξεων και κοινοτικών οδηγιών που εφαρμόζονται ανάλογα με το είδος και το ύψος της προμήθειας. Οι σημαντικότερες από τις εθνικές διατάξεις είναι οι εξής:

- Ο Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου. Π.Δ. 394/96 ΦΕΚ 266/Α/4.12.1996.
- Ο Νόμος 2286/1995 - Προμήθειες του δημοσίου τομέα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων,
- Το Προεδρικό Διάταγμα Π.Δ. 370/95/14.9.1995 - προσαρμογή της Ελληνικής νομοθεσίας περί προμηθειών του Δημοσίου προς το Κοινοτικό δίκαιο, ειδικότερα προς τις διατάξεις της Οδηγίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης 93/36 ΕΕ της 14 Ιουνίου 1993 (ΕΕ αριθμ. 199 της 9.8.1993, σελ. 1) περί συντονισμού των διαδικασιών για τη σύναψη συμβάσεων δημοσίων προμηθειών.

- Ο Νόμος 2362/1995 - Διατάξεις του Δημοσίου Λογιστικού περί συνάψεως συμβάσεων του Δημοσίου),
- Η Υπουργική Απόφαση Π1-1893/98 περί τήρησης μητρώου προμηθευτών
- Ο Νόμος 2522/8.9.1999 - Δικαστική προστασία κατά το στάδιο που προηγείται της σύναψης συμβάσεως δημοσίων έργων, κρατικών προμηθειών και υπηρεσιών σύμφωνα με την οδηγία 89/665.
- Η Οδηγία 2004/17/ΕΚ ΠΕΡΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΥΝΑΨΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΟΥ ΥΔΑΤΟΣ, ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- Η Οδηγία 2004/18/ΕΚ ΠΕΡΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΥΝΑΨΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΕΡΓΩΝ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μέσα στο 2007, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών, υπεγράφησαν τρία νέα Προεδρικά Διατάγματα. Είναι τα Προεδρικά Διατάγματα 118/2007(ΦΕΚ 105/Α/10.7.2007), 59/2007 (ΦΕΚ 63/Α/16.3.2007) και 60/2007 (ΦΕΚ 64/Α/16.3.2007). Με το πρώτο θεσπίζεται νέος Κανονισμός Προμηθειών του Δημοσίου και αναθεωρείται ο ισχύων Κανονισμός Προμηθειών του Δημοσίου (ΠΔ 394/96) και με τα άλλα δύο ενσωματώθηκαν στην ελληνική νομοθεσία οι Οδηγίες 2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ αντίστοιχα.

- Προεδρικό Διάταγμα Υπ' Αριθμ. 59: Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/17/ΕΚ "περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών", όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε (ΦΕΚ Α 63)
- Προεδρικό Διάταγμα Υπ' Αριθμ. 60: Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ "περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών" όπως τροποποιήθηκε με την οδηγία 2005/51/ΕΚ της Επιτροπής και την Οδηγία 2005/75/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16ης Νοεμβρίου 2005 (ΦΕΚ Α 64)

Στο νέο κανονισμό προμηθειών (Προεδρικό Διάταγμα 118/2007) εισάγονται διατάξεις οι οποίες αποσκοπούν στην απλούστευση των διαδικασιών, στη διεύρυνση της

συμμετοχής τόσο στους κλειστούς, όσο και στους ανοιχτούς διαγωνισμούς, προβλέπονται αυστηρότερες ποινές για όσους δεν τηρούν τους όρους των διαγωνισμών και, παράλληλα, διατηρείται ένα μεγάλο τμήμα ρυθμίσεων του ισχύοντος κανονισμού, μετά την άρση εννοιολογικών ασαφειών που είχαν εντοπιστεί κατά την εφαρμογή του. Με τις αλλαγές αυτές αίρονται ορισμένες εννοιολογικές και άλλες ασάφειες του εν ισχύ ΠΔ και περιορίζονται οι «διακριτικές ευχέρειες» των φορέων του Δημοσίου, τόσο στη σύνταξη των όρων των διακηρύξεων, όσο και στην αξιολόγηση των προσφορών. Ο νέος κανονισμός θα τεθεί σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2008, ώστε όλοι οι διαγωνισμοί από το νέο έτος να προκηρυχθούν με το νέο τρόπο.

Τέλος, ετοιμάζεται σχέδιο νόμου για την ίδρυση Ανεξάρτητης Διοικητικής Αρχής Κρατικών Προμηθειών, που θα ελέγχει τη νομιμότητα σε όλες τις Δημόσιες Συμβάσεις.

Σχετικά με τις ηλεκτρονικές προμήθειες στο χώρο της Υγείας, τον Μάιο του 2007 κατατέθηκε στην αρμόδια επιτροπή το σχέδιο νόμου «προμήθειες φορέων εποπτευόμενων από το ΥΥΚΑ και άλλες διατάξεις» το οποίο συνοπτικά εισάγει που τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση αλλά δεν έχει ακόμα γίνει μέρος της νομοθεσίας. Έχουν ανακοινωθεί ορισμένες αλλαγές οι οποίες αναφέρονται στην αξιοποίηση υφιστάμενων δομών του ΥΥΚΑ όπως η ΔΕΠΑΝΟΜ, το ΙΦΕΤ και το ΕΚΕΒΥΛ οι οποίοι θα αναλάβουν σημαντικό ρόλο στο θέμα των προμηθειών. Μέχρι να οριστικοποιηθεί το νομοσχέδιο οι προμήθειες γίνονται με βάση το Ν2955/2001 και τις τροποποιήσεις που έχουν επιφέρει οι νόμοι Ν. 3329/Φ. 81Α/4.4.05 και Ν. 3527/Φ. 25Α/9.2.07. Το σχέδιο νόμου «προμήθειες φορέων εποπτευόμενων από το ΥΥΚΑ και άλλες διατάξεις» συνοπτικά εισάγει:

1. Τη δημιουργία κεντρικής επιτροπής προμηθειών για όλες τις μονάδες υγείας με στόχο τη κατάρτιση ενιαίου προγράμματος προμηθειών. Η επιτροπή είναι εννεαμελής και υπάγεται κατευθείαν στον Υπουργό.
2. Τη διενέργεια κεντρικών διαγωνισμών από το Ινστιτούτο Φαρμακευτικής Έρευνας και Τεχνολογίας - ΙΦΕΤ και τη ΔΕΠΑΝΟΜ ανάλογα με τα προς προμήθεια είδη (άρθρο 9 τα είδη που αφορούν τον ΙΦΕΤ) και άρθρο 10 αυτά που αφορούν τη Δημόσια Επιχείρηση Ανέγερσης Νοσηλευτικών Μονάδων – ΔΕΠΑΝΟΜ.
3. Τη δημιουργία εγκεκριμένου μητρώου προμηθευτών και υπηρεσιών το οποίο θα τηρείται από το Εθνικό Κέντρο Βιολογικών Υλικών (ΕΚΕΒΥΛ).

4. Οι προκηρύξεις θα γίνονται με βάση τα Π.Δ. 394/96 και Π.Δ. 60 /2007
5. Προβλέπονται μεταβατικές διατάξεις 6 μηνών για την ολοκλήρωση των τρεχουσών προμηθειών από τα νοσοκομεία
6. Δεν υπάρχει ουδεμία αναφορά σχετικά με τη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών (ηλεκτρονικές προμήθειες) και η όποια ελευθερία έγκειται στην ερμηνεία του Π.Δ. 60/2007.
7. το υπουργείο υγείας και κοινωνικής αλληλεγγύης διαχωρίζει τους φορείς του από το Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών του Υπουργείου Ανάπτυξης

Οι Επιπτώσεις του νομοσχεδίου εφόσον ψηφιστεί είναι ότι:

1. Κεντριοκοποιεί κατά απόλυτο τρόπο της προμήθειες με σκοπό τον έλεγχο των δαπανών
2. Ενισχύει τρεις υφιστάμενους φορείς το ΙΦΕΤ, το ΕΚΕΒΥΛ και τη ΔΕΠΑΝΟΜ
3. Ειδικά όσον αφορά στο ΕΚΕΒΥΛ, προβλέπεται να λάβει και τυπική μορφή το μητρώο προμηθευτών το οποίο καταρτίζεται με χρηματοδότηση του ΕΠ της ΚτΠ

Ενδεχομένως να δημιουργηθούν προβλήματα στην υλοποίηση του νόμου καθώς το διάστημα των μεταβατικών διατάξεων είναι μικρό.

#### **2.4.3 Εθνικός σχεδιασμός για Ηλεκτρονικές Προμήθειες**

Η νέα Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 ενισχύει το ρόλο του υφιστάμενου Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» 2000-2006, διορθώνοντας τις στοχεύσεις του. Περαιτέρω απαντά στις προκλήσεις της Δ' Προγραμματικής Περιόδου για την περίοδο 2007-2013 ενώ είναι συμβατή με την νέα ευρωπαϊκή πολιτική για την Κοινωνία της Πληροφορίας «i2010» και το σχέδιο δράσης «Jobs & Growth» της Ε.Ε. που καταρτίστηκαν κατά το πρώτο εξάμηνο του 2005. Για την Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013, οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών είναι το μέσο για μια οικονομία πιο δυναμική και για πολίτες με καλύτερη ποιότητα καθημερινής ζωής. Οι στρατηγικοί άξονες της ψηφιακής στρατηγικής είναι:

Βελτίωση της παραγωγικότητας

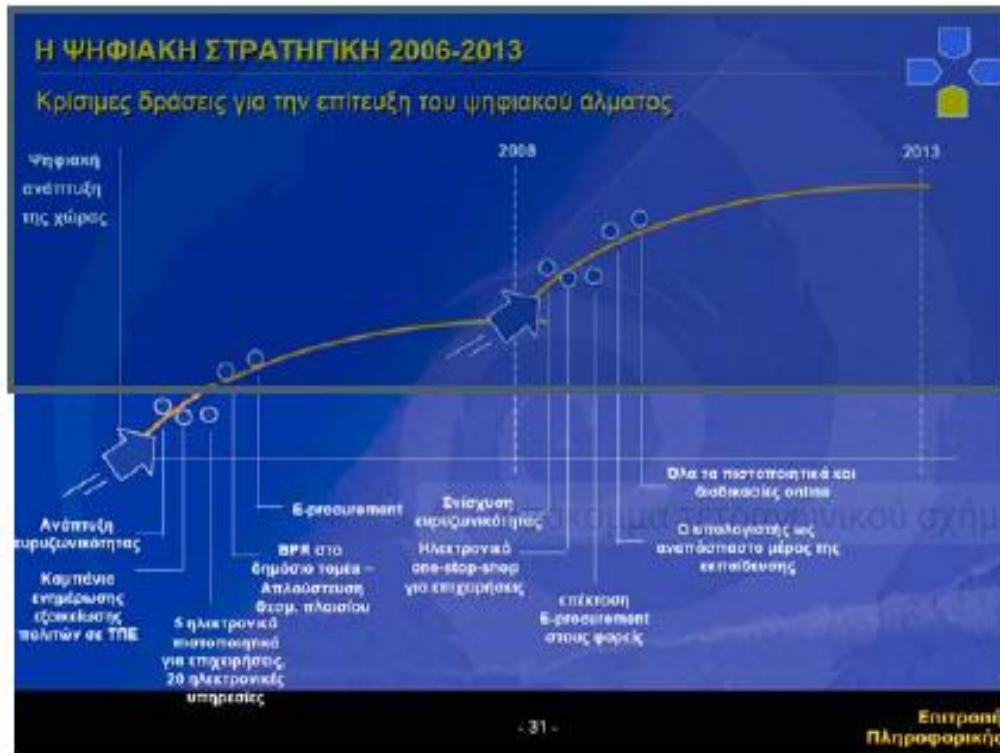
Βελτίωση της ποιότητας της καθημερινής ζωής των πολιτών, με πρακτικό τρόπο



Οι βασικές κατευθύνσεις της νέας στρατηγικής είναι έξι - τέσσερις αφορούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας και δυο στην καλύτερη ποιότητα ζωής:

- i. Προώθηση της χρήσης των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις
- ii. Παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και παράλληλη αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα
- iii. Υποστήριξη των κλάδου των ΤΠΕ
- iv. Προώθηση της επιχειρηματικότητας σε τομείς που αξιοποιούν τις ΤΠΕ
- v. Βελτίωση της καθημερινής ζωής μέσω των ΤΠΕ, και
- vi. Ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών για τον πολίτη.

Στο πλαίσιο του ΕΠ ΚτΠ 2000-2006 και του 2<sup>ου</sup> άξονα της Ψηφιακής Στρατηγικής 2007-2013 εντάσσεται και ο κεντρικός σχεδιασμός για τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο των δράσεων για «Παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και παράλληλη αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα» προβλέπεται δράση για «Παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικών προμηθειών στο δημόσιο τομέα». Η δράση αυτή περιλαμβάνει την ολοκλήρωση του θεσμικού πλαισίου μέχρι το τέλος του 2008 και την ανάπτυξη συστήματος διεξαγωγής ηλεκτρονικών προμηθειών (ΕΣΔΗΠ) στο Υπουργείο Ανάπτυξης. Επιπλέον, προβλέπεται έως το 2013 η επέκταση της διαδικασίας ηλεκτρονικών προμηθειών σε μεγάλο ποσοστό των προμηθειών του δημόσιου τομέα και των ΟΤΑ, από ένα συγκεκριμένο ύψος δαπάνης που θα καθοριστεί.



Εικόνα 1: Κρίσιμες δράσεις για την ψηφιακή ανάπτυξη της χώρας

Πηγή: Ψηφιακή Στρατηγική 2006 – 2013 - Πρόταση προς δημόσια διαβούλευση,  
Επιτροπή Πληροφορικής, Ιούλιος 2005

Με την υλοποίηση του συστήματος διεξαγωγής ηλεκτρονικών προμηθειών του δημοσίου (ΕΣΗΔΠ) και την τροποποίηση της υφισταμένης νομοθεσίας που διέπει τις κρατικές προμήθειες, επιχειρείται :

1. η μείωση της γραφειοκρατίας, την απλοποίηση και εξορθολογίκευση της διαδικασίας συμμετοχής στους διαγωνισμούς για δημόσιες προμήθειες, μέσω της μείωσης του αριθμού των απαιτούμενων προς υποβολή δικαιολογητικών.
2. η μείωση των καθυστερήσεων, που προκύπτουν από τις ενστάσεις που αφορούν το διαδικαστικό μέρος των διαγωνισμών.
3. ο εκσυγχρονισμός του συστήματος προμηθειών και τη διευκόλυνση της συμμετοχής στους διαγωνισμούς, με την παροχή της δυνατότητας ηλεκτρονικής υποβολής προσφορών.

4. η διάχυση των πληροφοριών, με τη δυνατότητα των ενδιαφερόμενων προμηθευτών να λαμβάνουν πλήρεις πληροφορίες για τους διαγωνισμούς που επίκεινται και που εκτελούνται στο σύνολο των φορέων που συμμετέχουν στο Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών.

5. η επιτάχυνση της διαδικασίας εκτέλεσης των διαγωνισμών, καθώς θα εκπληρώνονται οι απαιτήσεις διαφάνειας που θέτει η οδηγία 2004/18/EC για τη συντόμευση των χρόνων εκτέλεσης των διαγωνισμών.

6. η απόκτηση χρήσιμων απολογιστικών στοιχείων για το σύνολο των διακηρύξεων και συμβάσεων και τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικής πολιτικής προμηθειών, με την αξιοποίηση των απολογιστικών αυτών στοιχείων, αλλά και μέσω της σύναψης συμφωνιών πλαίσιο και της αξιοποίησης των δυναμικών συστημάτων αγορών.

Με την επίτευξη των στόχων αυτών αναμένεται:

η μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαγωνισμών

η αύξηση του αριθμού των προμηθευτών, και ιδίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που συμμετέχουν στους διαγωνισμούς προμηθειών του δημοσίου

η αύξηση της διαφάνειας

η μείωση του κόστους των προμηθειών του δημοσίου.

## **2.5 ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Το έργο «Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών – ΕΣΗΔΠ» δημοπρατήθηκε το Φεβρουάριο του 2006 και αποτελεί έργο του Επιχειρησιακού Προγράμματος Κοινωνία της Πληροφορίας, Μέτρο 3.1 «Δημιουργία ευνοϊκού ψηφιακού περιβάλλοντος για την οικονομική δραστηριότητα», με φορέα υλοποίησης τη Γενική Γραμματεία Εμπορίου.

Μέσω του ΕΣΔΗΠ θα δοθεί η δυνατότητα στη Γενική Γραμματεία Εμπορίου, αλλά τελικά και σε όλους τους φορείς που εντάσσονται στο Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών, να διενεργούν διαγωνισμούς ηλεκτρονικά, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρει το Διαδίκτυο. Όλα τα σχετικά με ένα διαγωνισμό έγγραφα θα μπορούν, όταν το έργο ολοκληρωθεί, να υποβάλλονται ή/ και να δημοσιοποιούνται ηλεκτρονικά: η προκήρυξη,

οι προδιαγραφές, οι προσφορές, κλπ. Επιπλέον, με τη λειτουργία του συστήματος, η χώρα μας θα μπορέσει να υλοποιήσει και νέες μεθοδολογίες δημοσίων προμηθειών, όπως αυτές προδιαγράφονται στις σχετικές κοινοτικές οδηγίες 17 & 18/2004, προς τις οποίες το εθνικό μας δίκαιο έχει ήδη εναρμονισθεί (ενδεικτικά, οι ηλεκτρονικοί ανάστροφοι πλειστηριασμοί, οι συμφωνίες – πλαίσιο, κλπ).

Το ΕΣΗΔΠ έχει στόχο αφενός να βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση σχετικά με τον τρόπο και τις διαδικασίες εκτέλεσης των δημόσιων προμηθειών και αφετέρου να προδιαγράψει και να υποστηρίξει την εφαρμογή και χρήση νέων μοντέλων. Στο πλαίσιο αυτό, ο βασικός στόχος του ΕΣΗΔΠ μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω στους παρακάτω άξονες δράσης:

- Μηχανογραφική υποστήριξη των διαδικασιών δημόσιων προμηθειών, με στόχο την επιτάχυνση και απλούστευση τόσο της συνολικής διαδικασίας όσο και επιμέρους τμημάτων της.
- Υποστήριξη νέων πρακτικών (συμφωνίες-πλαίσιο, ηλεκτρονικές δημοπρασίες).
- Λογική δια-δικτύωση των αναθετουσών αρχών του Δημοσίου και των ιδιωτικών επιχειρήσεων (προμηθευτών) με τις κεντρικές υπηρεσίες της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου.
- Βελτίωση της εσωτερικής μηχανογράφησης και πληροφορικής υποδομής της ΓΓΕ, με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και πρακτικών.
- Δημιουργία ενός ανοιχτού συστήματος, προσβάσιμου τόσο από τα στελέχη της ΓΓΕ όσο και από τους φορείς του Δημοσίου που συμμετέχουν στη διαμόρφωση του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις-προμηθευτές.
- Βελτίωση της επικοινωνίας με τους φορείς του Δημοσίου και τους προμηθευτές
- Παροχή καλύτερης και πληρέστερης πληροφόρησης καθώς και προηγμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, π.χ. ηλεκτρονικής υποβολής προσφορών, προς κάθε ενδιαφερόμενο (αναθέτουσες αρχές, προμηθευτές, ευρύ κοινό).

Το ΕΣΗΔΠ θα αποτελεί το ενιαίο πληροφοριακό σύστημα, το οποίο θα εξυπηρετεί και θα καλύπτει το σύνολο των βασικών διαδικασιών που εφαρμόζονται στις δημόσιες προμήθειες, όπως:

- Προετοιμασία Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών
- Κατάρτιση και Εκτέλεση του ΕΠΠ
- Δημοσίευση και Διενέργεια Διαγωνισμών
- Υποβολή Αιτήσεων Συμμετοχής (για κλειστό διαγωνισμό)
- Υποβολή Προσφορών από Προμηθευτές
- Αξιολόγηση και Επιλογή προμηθευτών
- Σύναψη και Εκτέλεση Συμβάσεων
- Απολογισμός του ΕΠΠ.

Για κάθε διαδικασία, το σύστημα προσφέρει τη δυνατότητα να σχεδιαστεί κατ' αρχάς η κατάλληλη ροή εργασιών που ανταποκρίνεται πλήρως στην υφιστάμενη κατάσταση. Παράλληλα ορίζονται οι εμπλεκόμενες οντότητες και η μορφή των δεδομένων που θα χρησιμοποιούνται σε κάθε διαδικασία, καθώς και οι απαραίτητες παράμετροι ασφαλείας.

Το σύστημα θα είναι εγκατεστημένο κεντρικά στη ΓΓΕ και η λειτουργία του θα υποστηρίζεται τοπικά. Το περιβάλλον εργασίας θα είναι ενιαίο, χρησιμοποιώντας πρότυπες ηλεκτρονικές φόρμες και εφαρμόζοντας προκαθορισμένα επίπεδα ασφαλείας (Κωδικοί πρόσβασης, δικαιώματα πρόσβασης στα δεδομένα κ.λπ.). Πέρα από το προσωπικό της ΓΓΕ, πρόσβαση στο σύστημα μέσω Internet θα έχουν και εξουσιοδοτημένοι χρήστες (Αναθέτουσες Αρχές του Δημοσίου, Προμηθευτές κ.λπ.). Η διασύνδεση όλων των κατηγοριών χρηστών του ΕΣΗΔΠ με το σύστημα θα γίνεται μέσω του portal δημοσίων προμηθειών, δομημένου με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχουν πολλαπλοί και διακριτοί "χώροι", με διακριτή λειτουργικότητα, προσβάσιμοι από τους κατάλληλους χρήστες.

Πρόσθετο όφελος από τη λειτουργία του συστήματος, θα είναι και η πλήρης και συστηματική καταγραφή όλων των δεδομένων των δημοσίων προμηθειών, με δυνατότητα ανάλυσης απολογιστικών στοιχείων, γεγονός που αυξάνει τη διαφάνεια του συστήματος.

Η διάρκεια υλοποίησης του έργου προβλέπεται 19μηνη. Στο τέλος της περιόδου αυτής, ξεκινά ένα εξάμηνο πιλοτικής λειτουργίας, μετά το οποίο το σύστημα θα είναι σε πλήρη λειτουργία. Στόχος είναι εντός του 2009 να έχουν γίνει οι πρώτοι ηλεκτρονικοί διαγωνισμοί.

Η λειτουργία του ΕΣΗΔΠ θα σχετίζεται άμεσα με το σύστημα του Μητρώου Προμηθευτών της Γενικής Διεύθυνσης Κρατικών Προμηθειών, η υλοποίηση του οποίου αποτελεί αντικείμενο ενός ξεχωριστού έργου. Με την ηλεκτρονική διασύνδεση των δύο συστημάτων διασφαλίζεται:

1. Συνεχής δυνατότητα άντλησης από το Μητρώο όλων των απαραίτητων για τη διαδικασία δημοσίων προμηθειών στοιχείων online.
2. Δυνατότητα άμεσης και απρόσκοπτης εκμετάλλευσης των παραπάνω στοιχείων για τις λειτουργικές ανάγκες της διαδικασίας δημοσίων προμηθειών.
3. Δυνατότητα αποστολής στο Μητρώο συγκεκριμένων στοιχείων σχετικά με τους προμηθευτές (ειδικά σχετικά με τη συμβατική συμπεριφορά τους) που συλλέγονται κατά τις διάφορες φάσεις της διαδικασίας δημοσίων προμηθειών.

Βασικός στόχος της επικοινωνίας του ΕΣΗΔΠ με το μητρώο προμηθευτών είναι ο αυτόματος έλεγχος, αφενός της ύπαρξης και, αφετέρου, της ισχύος των δικαιολογητικών ενός προμηθευτή που λαμβάνει μέρος σε ένα διαγωνισμό. Κατ' αυτόν τον τρόπο, κάθε προμηθευτής δε θα είναι υποχρεωμένος να υποβάλλει όλα τα δικαιολογητικά συμμετοχής σε ένα διαγωνισμό προμήθειας του Δημοσίου σε περίπτωση που είναι εγγεγραμμένος στο μητρώο προμηθευτών (και κατά συνέπεια έχει ήδη υποβάλλει τα απαραίτητα δικαιολογητικά) και η ισχύς των δικαιολογητικών δεν έχει εκπνεύσει. Αυτό, βέβαια, δεν ισχύει για την περίπτωση των εγγυητικών επιστολών συμμετοχής που εκδίδονται από τις τράπεζες και οι οποίες θα συνεχίσουν να υποβάλλονται εντύπως, μέχρι να εγκατασταθεί μελλοντικά σύστημα ηλεκτρονικής υποβολής τους.

Μετά την υποβολή των προσφορών των υποψήφιων προμηθευτών, το ΕΣΗΔΠ θα ζητάει από το σύστημα του μητρώου προμηθευτών την επιβεβαίωση της ύπαρξης και της ισχύος των απαραίτητων για το διαγωνισμό δικαιολογητικών. Η απάντηση που θα δίνεται από το σύστημα του μητρώου θα είναι ενημερωτική και θα περιέχει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την ύπαρξη και την ισχύ των δικαιολογητικών του

προμηθευτή. Το ΕΣΗΔΠ δε θα έχει τη δυνατότητα αλλοίωσης ή τροποποίησης των στοιχείων του μητρώου προμηθευτών.

Μετά τη λήψη της 'απάντησης' του μητρώου προμηθευτών σχετικά με τα δικαιολογητικά των προμηθευτών, το σύστημα θα στέλνει αυτόματα ηλεκτρονική ειδοποίηση στους υποψήφιους προμηθευτές για την έλλειψη δικαιολογητικών, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει την αίτηση κατάθεσης κάποιου επιπλέον δικαιολογητικού σε περίπτωση που η μη προσκόμισή του δεν αποτελεί λόγο αποκλεισμού ενός προμηθευτή από τη συνέχεια του διαγωνισμού.

Αυτόματα θα ενημερώνεται και η αρμόδια Διεύθυνση Προμηθειών ώστε να λάβει την τελική απόφαση για τον έλεγχο των δικαιολογητικών. Η απόφαση της Διεύθυνσης Προμηθειών κοινοποιείται αυτόματα από το σύστημα στους προμηθευτές.

Η διασύνδεση του ΕΣΗΔΠ με τρίτα συστήματα καθώς και η πρόσβαση των στελεχών των Αναθετουσών Αρχών στις υπηρεσίες του, θα πραγματοποιηθεί μέσω του δικτύου Δημόσιας Διοίκησης ΣΥΖΕΥΞΙΣ.

Επιπλέον η πιστοποιημένη & εξουσιοδοτημένη πρόσβαση των χρηστών που ανήκουν στο Δημόσιο, (στελεχών ΓΓΕ και αναθετουσών αρχών), στις λειτουργίες του ΕΣΗΔΠ μέσω του Portal Δημοσίων Προμηθειών θα πρέπει να είναι δυνατή και με χρήση της PKI υποδομής του ΣΥΖΕΥΞΙΣ.

Το ΕΣΗΔΠ θα παρέχει τη δυνατότητα ολοκλήρωσης με συστήματα οικονομικής διαχείρισης και συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, τα οποία λειτουργούν είτε στις αναθέτουσες αρχές είτε στους προμηθευτές. Η ολοκλήρωση με τέτοια συστήματα περιλαμβάνει ενδεικτικά:

- Έλεγχο πιστώσεων αναθέτουσας αρχής κατά την προετοιμασία του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών.
- Συγχρονισμό κυκλωμάτων διαχείρισης προμηθειών μεταξύ ΓΓΕ και αναθέτουσας αρχής.
- Συγχρονισμό των Κωδικολογίων Προϊόντων-Προμηθευτών μεταξύ ΓΓΕ και αναθέτουσας αρχής.
- Συγχρονισμό κυκλώματος εκτέλεσης συμβάσεων.

- Αποπληρωμή προμηθευτή – Λογιστικό κύκλωμα

Προκειμένου να διευκολυνθεί μελλοντικά η διασύνδεση των συστημάτων του ΕΣΗΔΠ με πάσης φύσεως τρίτα συστήματα, όλες οι διεπαφές του ΕΣΗΔΠ προς τρίτα συστήματα θα βασίζονται σε ανοικτά πρότυπα διαλειτουργικότητας.

## 2.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως έχει ήδη καταστεί σαφές, ο όρος «ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες» περιλαμβάνει ένα ευρύτατο φάσμα διαφορετικών διαδικασιών και συστημάτων εφαρμογών. Ως αποτέλεσμα, συστήματα που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή, είναι δυνατόν να διαφέρουν, μεταξύ άλλων, ως προς το βαθμό κατά τον οποίο υποστηρίζουν τα επιμέρους στάδια της όλης διεξαγωγής των δημοσίων προμηθειών, τον τύπο ή τους τύπους των διαγωνιστικών διαδικασιών (επιχειρησιακών μοντέλων) που υποστηρίζονται από έκαστο σύστημα (π.χ., ηλεκτρονικός μειοδοτικός διαγωνισμός σε πραγματικό χρόνο – ηλεκτρονικές δημοπρασίες), το εύρος των υπό προμήθεια ειδών (προϊόντων και υπηρεσιών) που καλύπτονται από το σύστημα και τη διαλειτουργικότητα και διασύνδεση με άλλα πληροφοριακά συστήματα, κύρια ή υποστηρικτικά (π.χ. συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, ασφαλείας, διαχείρισης ταυτότητας).

Οι επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ειδικά οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις - ΜΜΕ) αναμένουν ότι οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις θα αυξήσουν τις ευκαιρίες σύναψης σύμβασης, θα διευκολύνουν τη διασυνοριακή πρόσβαση σε αγορές και θα καταστήσουν τις διαδικασίες των δημοσίων συμβάσεων ταχύτερες, φθηνότερες και περισσότερο διαφανείς. Οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις παρουσιάζουν μεγάλη δυναμική για την ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς και για τις ΜΜΕ και αποτελούν πολιτική προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για την ενθάρρυνση των ΜΜΕ που ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν σε δημόσιες συμβάσεις, τα κράτη μέλη έχουν κάθε συμφέρον να προωθήσουν πρότυπα συστήματα ηλεκτρονικών δημοσίων συμβάσεων που θα βασίζονται σε υφιστάμενες και απλές τεχνολογίες και να διαμορφώσουν τις ευκαιρίες σύναψης σύμβασης κατά τρόπο που να μην αποκλείονται οι ΜΜΕ.

Ακολουθεί μια ανάλυση σχετικά με τα δυνατά σημεία, τις ευκαιρίες τις αδυναμίες και τους κινδύνους που παρουσιάζει η εισαγωγή ηλεκτρονικών προμηθειών στον Ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα.



<p><b>Δυνατά σημεία</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οφέλη για όλους τους συμμετέχοντες</li> <li>• Επίδραση στη διαφάνεια και τον ανταγωνισμό</li> <li>• Μείωση λειτουργικών εξόδων</li> <li>• Αποτελεσματική επικοινωνία</li> </ul>	<p><b>Ευκαιρίες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Άνοιγμα για την ενοποιημένη Ευρώπη</li> <li>• Διακρατικές συναλλαγές</li> <li>• Επίδραση στους κρατικούς προϋπολογισμούς</li> <li>• Από τεχνολογικής πλευράς, η ύπαρξη ποικιλίας λύσεων και μάλιστα κάποιων δοκιμασμένων και ώριμων για υιοθέτηση</li> </ul>
<p><b>Αδυναμίες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Τεχνολογικές αδυναμίες (bottlenecks)</li> <li>• Νομοθετικά θέματα (π.χ. υποχρεωτική κατάθεση γραπτών προσφορών)</li> <li>• Ασφάλεια</li> <li>• Γεωγραφικοί περιορισμοί</li> </ul>	<p><b>Κίνδυνοι</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εθνική αντίσταση</li> <li>• Εκπαίδευση</li> <li>• Δεξιότητες</li> <li>• Διαλεπουργικότητα και διασυνδεσιμότητα</li> </ul>

## **Κεφάλαιο 3: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ CONSIP**

### **3.1 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ CONSIP**

#### **3.1.1 Ιστορική αναδρομή**

Η Consip S.p.A. - της οποίας το αρχικό όνομα ήταν CON.S.I.P., ακρωνύμιο για το “Concessionaria Servizi Informativi Pubblici” - είναι μία εταιρεία που αποτελεί άμεσα και ολοκληρωτικά ιδιοκτησία του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών της Ιταλίας και λειτουργεί αποκλειστικά για λογαριασμό της Πολιτείας, με το σκοπό της εμπλοκής με την τεχνολογία της πληροφορικής, τη συμβουλευτική και την υποστήριξη των δραστηριοτήτων της Δημόσιας Διοίκησης.

Η εταιρεία δημιουργήθηκε κατά τη διάρκεια του 1998 ως ένα λειτουργικό εργαλείο που θα άλλαζε ριζικά τη διαχείριση της πληροφορικής στα -τότε- Υπουργεία Οικονομίας, και Σχεδιασμού Προϋπολογισμού και Οικονομικής Διοίκησης. Αυτή η αλλαγή επρόκειτο να λάβει χώρα στη βάση ενός ιδιαίτερα καινοτόμου μοντέλου, το οποίο θα πριμοδοτούσε την προσφυγή στην αγορά για να διασφαλίσει την ανάπτυξη και διαχείριση των Συστημάτων Πληροφορικής της Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να επιτευχθεί ο πρωταρχικός στόχος της μέγιστης αποτελεσματικότητας και της οικονομικής αξιοπιστίας, διατηρώντας ταυτόχρονα υπό τον έλεγχο της διοίκησης τον καθορισμό των στρατηγικών και διασφαλίζοντας τη συνέχεια και την αξιοπιστία των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων, ειδικά σε ορισμένες κρίσιμες περιοχές.

Αυτή η ριζική αλλαγή προσέγγισης εισήχθη στο πλαίσιο μίας ευρύτερης διαδικασίας αναμόρφωσης που ξεκίνησε με πρωτοβουλία του τότε Υπουργού Οικονομικών Carlo Azeglio Ciampi, ο οποίος, μέσω του Νόμου Αρ. 94, 3 Απριλίου 1997 και της

Νομοθετικής Διάταξης Αρ. 279, 7 Αυγούστου, 1997, όρισε νέα κριτήρια διαχείρισης της δημόσιας οικονομίας, αναμορφώνοντας τον τρόπο με τον οποίο τηρούνταν ένας οικονομικός προϋπολογισμός και εισάγοντας στη δημόσια σφαίρα μία αναλυτική λογιστική μέθοδο βασισμένη σε κέντρα κόστους και σε οικονομικά κριτήρια. Η υλοποίηση μίας τέτοιας ευρείας αναμόρφωσης έπρεπε να στηριχθεί σε στέρεα οργανωτικά και λειτουργικά θεμέλια τα οποία θα μπορούσαν να θέσουν την καινοτομία στην καλύτερη δυνατή χρήση, ειδικά στον τομέα της πληροφορικής, προκειμένου να υποστηριχθεί η αλλαγή.

Συγκεκριμένα, με τη Νομοθετική Διάταξη Αρ. 414, 19 Νοεμβρίου, 1997, η Consip επιφορτίστηκε με τη δραστηριότητα της πληροφορικής της Δημόσιας Διοίκησης στους τομείς της οικονομίας και της λογιστικής. Αργότερα, με τα διατάγματα της 22ας Δεκεμβρίου, 1997 και της 17ης Ιουνίου, 1998 του Υπουργού Οικονομίας, η εταιρεία ανέλαβε το καθήκον της διαχείρισης και ανάπτυξης των υπηρεσιών πληροφορικής του ίδιου Υπουργείου. Όλη αυτή η νομοθεσία έλυσε επίσης το πρόβλημα που είχε ανακύψει στο επίπεδο της Ε.Ε. σχετικά με την ανάθεση όλων των δραστηριοτήτων πληροφορικής του Γενικού Κρατικού Τμήματος Λογιστικής στη Finsiel, μία εταιρεία η οποία, αφότου ιδιωτικοποιήθηκε, λειτουργούσε στη βάση ενός de facto μονοπωλίου.

Μέσα στην ίδια λογική, μίας συνεχούς προσπάθειας για χρήση της πληροφορικής κατά την υποστήριξη της αλλαγής, ο Νόμος για τον Προϋπολογισμό του 2000 αναγνώρισε την Consip ως την δομή υπηρεσιών για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Διοίκησης. Οι Νόμοι για τους Προϋπολογισμούς των επόμενων χρόνων όρισαν τους κανονισμούς στους οποίους η εταιρεία έπρεπε να συμμορφωθεί κατά την υλοποίηση αυτού που είχε πλέον γίνει το Πρόγραμμα για τον Εξορθολογισμό του Δημοσίου Κόστους σε Αγαθά και Υπηρεσίες. Ο αρχικός πυρήνας των επαγγελματιών που είχαν κληθεί για να στήσουν τη διοικητική και τεχνική δομή της εταιρείας είχε ποικίλες καταβολές.

Είναι ακριβώς αυτές οι πολυποίκιλες επαγγελματικές “ιστορίες” του αρχικού πυρήνα των ανθρώπων που μπήκαν στην εταιρεία, αυτό που της επέτρεψε να αναπτύξει μία οργανωσιακή κουλτούρα που τείνει στα αποτελέσματα, βασισμένη σε ισχυρές ηθικές αρχές καθώς και αρχές δημοσίων υπηρεσιών, παρ’ όλο που ταυτόχρονα σεβόταν απόλυτα το ρόλο που διαδραμάτιζε η διοίκηση.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η εταιρεία μπόρεσε να αναπτυχθεί και να πετύχει αποτελέσματα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηριζόταν από την καινοτομία, τις ισχυρές απαιτήσεις για αλλαγή, μία ανάγκη για μη-συνέχεια και “επείγοντα” αιτήματα τα οποία έπρεπε να απαντηθούν με γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις. Σε αυτή τη φάση, εάν θα έπρεπε να επιλεγεί ένας όρος για την επιτυχία της εταιρείας, θα επιστρατευόταν η χρήση της λέξης “συμπληρωματικότητα”. Μόνο η συμπληρωματικότητα των εμπειριών των ανθρώπων που συμμετείχαν και η επιμονή τους στην απόφαση να δημιουργήσουν μία “ομάδα”, επέτρεψε στην εταιρεία να ξεπεράσει τις αρχικές δυσκολίες και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η αρχή της δραστηριότητας σχετικά με το έργο εξορθολογισμού της πρόνοιας οδήγησε σε μία άλλη περίοδο αναταραχών που έπρεπε να αντιμετωπιστούν, μία περίοδο κατά την οποία η εταιρεία βίωσε το δεύτερο μεγάλο της στάδιο δραστηριότητας και επέκτασης ανάμεσα στο 2000 και το 2001. Από το 2002, η δομή της έγινε πιο σταθερή, καθότι ήταν βασισμένη σε μία ώριμη οργάνωση και σε μία ομάδα περίπου 450 επαγγελματιών (σήμερα περίπου 500). Κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου, η επιστράτευση από την αγορά των πολύ συγκεκριμένων επαγγελματικών προφίλ που απαιτούνται για ένα έργο αποδείχθηκε κάπως περίπλοκη. Η δραστηριότητα της εταιρείας απαιτούσε ικανότητες στην ανάλυση των αγορών, όχι με υπερβολική κλίση προς μία λειτουργική διαχείριση της πρόνοιας, με ισχυρή ικανότητα για ερμηνεία νομικών ζητημάτων και επίσης ικανότητα δημιουργίας ικανοποιητικών λειτουργικών σχέσεων με τη Δημόσια Διοίκηση και την αγορά. Σήμερα, η συγκέντρωση όλων αυτών των ικανοτήτων μέσα στην Consip αποτελεί ένα χαρακτηριστικό αναμφίβολης αξίας, με δυνατότητα εμπλοκής σε καινοτόμα έργα μαζί με τη Δημόσια Διοίκηση, αποκλειστικά προς το συμφέρον της τελευταίας.

Σε σχέση με αυτό το τελευταίο θέμα, το νομοθετικό πλαίσιο που αναφέρθηκε προηγουμένως καταδεικνύει ξεκάθαρα το στρατηγικό σχεδιασμό που χαρακτηρίζει το σχέδιο για τον εκσυγχρονισμό και τον εξορθολογισμό των συστημάτων πληροφορικής και, πιο γενικά, των διαδικασιών και της οργάνωσης του Υπουργείου. **Ο ρόλος που έχει αναλάβει η Consip είναι αυτός του οργανικού εργαλείου της διοικητικής δράσης το οποίο έχει ένα λειτουργικό ρόλο σε σχέση με τη διοίκηση και διοικεί επιχειρήσεις στη βάση των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει.**

Η εταιρεία απέκτησε αμέσως το χαρακτήρα μίας δομής με σκοπό την διοίκηση των δραστηριοτήτων που της ανατίθενται καθώς και της απαιτούμενης επάρκειας σε τεχνογνωσία προκειμένου να εμπλακεί σε περίπλοκα έργα πληροφορικής, στην οργάνωση, τις διαδικασίες, τις νέες τεχνολογίες, σε στενή σχέση με τις υπουργικές δομές. Είναι ακριβώς αυτό το οποίο επιτρέπει την “ευθυγράμμιση” της δομής της Consip - μίας δομής προικισμένης με υψηλά επίπεδα επαγγελματισμού, με ισχυρό προσανατολισμό προς τη χρήση της αγοράς μόνο για την φάση υλοποίησης των έργων, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα οικονομικά οφέλη που αποκτούνται από τη γενική αλληλεπίδραση ελεύθερων και διάφανων μηχανισμών ανταγωνισμού, πληρώντας έτσι το επίπεδο υπηρεσιών που απαιτείται από τη Δημόσια Διοίκηση. Η φύση της Consip φαίνεται πιο καθαρά εάν κανείς ανατρέξει στην ιστορία διαδικασίας κατάργησης που ξεκίνησε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Ιούνιο του 1998 σχετικά με την ανανέωση του συμβολαίου με την Finsiel, ένα συμβόλαιο υπογεγραμμένο από την Consip υπό ένα καθεστώς άμεσης διαπραγμάτευσης, σύμφωνα με το νομοθετικό διάταγμα αρ. 414 της 19ης Νοεμβρίου, 1997.

Στις 14 Ιουλίου, 1999, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε στην εγκατάλειψη της διαδικασίας κατάργησης.

Επίσης, σε μεταγενέστερο χρόνο, σε σχέση με την ανάθεση στην Consip της διαχείρισης του Προγράμματος Εξορθολογισμού του Δημόσιου Κόστους Αγαθών και Υπηρεσιών, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε μία προκαταρκτική εξέταση για να βεβαιωθεί για τη συμμόρφωση των κρατών - μελών με την Ευρωπαϊκή νομοθεσία κατά τη δημιουργία των “κεντρικών αγοραστικών υπηρεσιών”. Στην εφ’ όλης της ύλης συνάντηση που έλαβε χώρα στις 5 και 6 Ιουλίου το 2001, επιβεβαιώθηκε ότι η αναγνώριση μίας ‘ενδοϋπηρεσιακής’ σχέσης ανάμεσα στην Consip και στο Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών” καταδείκνυε τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες Ευρωπαϊκούς κανονισμούς για την ανάθεση στην Consip του καθήκοντος της “κεντρικής αγοραστικής διεύθυνσης”, επιλύοντας έτσι το πρόβλημα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας σε σχέση με τη Δημόσια Διοίκηση.

### **3.1.2 Ο ρόλος της Consip σήμερα**

Σήμερα, η δραστηριότητα της Consip μπορεί να υποδιαιρεθεί σε τρεις μακροκατηγορίες:

1. Τεχνική και εξειδικευμένη συμβουλευτική στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στους τομείς του αυτοματισμού και πληροφορικής, αναφορικά με το ρόλο της ως τεχνική υποστηρικτική δομή στην αποκλειστική υπηρεσία της διοίκησης
2. Διαχείριση, επίβλεψη και στρατηγικός σχεδιασμός της παροχής αγαθών και υπηρεσιών, εξασφαλίζοντας την επίτευξη των ποιοτικών και οικονομικών στόχων που απαιτούνται από τη Δημόσια Διοίκηση
3. Άμεση παροχή συμβουλευτικής ή υπηρεσιών πληροφορικής, όπου αυτές είναι απαραίτητες στις επιχειρήσεις που έχουν σχέση με πληροφορική σε τομείς δραστηριοτήτων που ανήκουν στην αποκλειστική δικαιοδοσία του κράτους. Η εταιρεία έχει, έτσι, σταδιακά, πάρει το σχήμα μίας διοικητικής δομής ικανής να παίζει έναν ηγετικό ρόλο στον τομέα της τεχνολογίας της πληροφορικής αλλά, και πιο γενικά, σε όλες τις πρωτοβουλίες που χαρακτηρίζονται από ουσιαστική καινοτομία. Υπό το φως του μεγέθους των προβλημάτων που πρέπει να αντιμετωπιστούν και της πολυπλοκότητας της συνολικής δομής της δημόσιας Διοίκησης, η Consip βρίσκεται συχνά απασχολημένη με “πρωτοπόρα” έργα, στα οποία η χρήση της πληροφορικής αποτελεί την προϋπόθεση και το όχημα για τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες και στην οικονομία. Η πολυπλοκότητα αυτών των αναμορφωτικών έργων απαιτεί απαραίτητως από τη διοίκηση να είναι ικανή να εκφράσει κατά την υλοποίηση σχεδιαστικές και στρατηγικές ικανότητες. Η Consip είναι εκείνο το συστατικό στοιχείο της διοίκησης που έχει το καθήκον να “εσωτερικεύει” υψηλού επιπέδου τεχνογνωσία στους τομείς της οργάνωσης, των διαδικασιών και των συστημάτων πληροφορικής. Δεν μπορεί, επομένως, να θεωρηθεί ότι βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με τις υπηρεσίες συμβουλευτικής και εξυπηρέτησης που λειτουργούν στην αγορά, επειδή το καθήκον της δεν είναι απλά η παροχή ενδείξεων για την πιθανή μελλοντική εξέλιξη της τεχνολογίας, η ανάλυση των τάσεων και η σύγκριση δεικτών με εκείνους άλλων παρόμοιων συνθηκών αλλά, επίσης, ο σχεδιασμός και η διαχείριση της υλοποίησης από μία τεχνική σκοπιά, μέσα από μία ευρεία καταφυγή στην αγορά, των λύσεων που θα υποστηρίξουν τη διοίκηση στην προσπάθειά της για επίτευξη των στόχων της επί της οικονομίας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Η αποκλειστική αποστολή στην υπηρεσία της Δημόσιας Διοίκησης αποκλείει από τη δραστηριότητα της Consip την επιχειρηματική λογική της μεγιστοποίησης του κέρδους

και το πλαίσιο του ανταγωνισμού της ελεύθερης αγοράς. Οι πλαισιωτικές συμφωνίες με το Υπουργείο, από την άλλη, συνδέουν τον ετήσιο επιχειρησιακό της σχεδιασμό και τις διάφορες φάσεις του εταιρικού της προγραμματισμού με αποτελέσματα και στόχους που διακρίνονται από το αποτελεσματικό “κυνήγι” στόχων δημοσίου συμφέροντος.

### **3.1.3 Οι δραστηριότητες πληροφορικής**

Όταν το Δεκέμβριο του 1997, με Διάταγμα του τότε Υπουργείου Οικονομίας, Προϋπολογισμού και Οικονομικού προγραμματισμού (το σημερινό Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών), δημιουργήθηκε η Consip S. p. A. ορίστηκε ως μία “οργανική εταιρεία για τη Διοίκηση της τεχνολογίας πληροφορικής” με “καθήκοντα σχετικά με βασικές υπηρεσίες πληροφορικής που ανήκουν στο Κράτος”.

Έτσι, η τεχνολογία πληροφορικής είναι μέρος του “γενετικού κώδικα” της Consip καθώς η ταυτότητά της ως οργανική εταιρεία για τη Διοίκηση της τεχνολογίας πληροφοριών χαρακτηρίζει το εταιρικό της προφίλ και τον τρόπο δράσης της.

Ένα άλλο διάταγμα του Υπουργείου Οικονομίας, Προϋπολογισμού και Οικονομικού Προγραμματισμού, με χρονολογία της 17ης Ιουνίου 1998, ανέθεσε στην Consip μία ευρέως φάσματος εντολή. Μέσα στο πλαίσιο του Ενιαίου Συστήματος Πληροφοριών του Υπουργείου, καθήκον της εταιρείας είναι η διαχείριση αυτών των δραστηριοτήτων που, χάρη στη στρατηγική τους σημασία, υπόκεινται στο Κράτος, αποκλείοντας κάθε πιθανότητα σύμβασης με τον ιδιωτικό τομέα. Επομένως, ασκώντας αυτό το ρόλο, η Consip πρέπει να λειτουργήσει με στόχους και τρόπους συμβατούς με αυτούς μίας δημόσιας διοίκησης. Το να εμπιστευτεί κανείς σε μία χρηματιστηριακή εταιρεία κρατικές δραστηριότητες μπορεί να θεωρηθεί ως υπερβολικά φιλόδοξο, αναγνωρίζοντας ότι σε ορισμένους τομείς -η πληροφορική ανάμεσα σε αυτούς- μία “ιδιωτική κουλτούρα” είναι απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθούν ικανοποιητικά αποτελέσματα σχετικά σύντομα.

Οι δραστηριότητες που έχουν ανατεθεί στην Consip ομαδοποιούνται στους εξής τομείς:

- Διαχείριση της ευθύνης εξέλιξης των συστημάτων πληροφορικής
- Διασφάλιση της σωστής λειτουργίας αυτών των συστημάτων

- Διασφάλιση της ιδανικής προσφυγής στην αγορά των προμηθευτών τεχνολογίας πληροφορικής

Αυτό το τελευταίο σημείο χρήζει περαιτέρω διευκρίνισης: η προετοιμασία των δημοπρασιών, η εκτίμηση των προσφορών, η κρίση και η υπογραφή των συμβολαίων είναι όλα στο ίδιο επίπεδο όπως και η εφαρμογή των έργων και η παροχή υπηρεσιών, προς τα οποία είναι καθ' όλα εργαλειακά. Ο λόγος είναι ότι η Consip ιδρύθηκε με μία συγκεκριμένη εντολή: να παίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ρόλο της “γέφυρας” ανάμεσα στη ζήτηση που εκφράζεται από την πλευρά της Διοίκησης και στην προσφορά που είναι διαθέσιμη από την αγορά της τεχνολογίας πληροφορικής, ασκώντας το ρόλο του αγοραστή και του βασικού ανάδοχου των παροχών.

Ένα κριτικό στοιχείο που έχει γενικά αναγνωριστεί, είναι ότι η Ιταλική Δημόσια Διοίκηση παρέχει υπηρεσίες και λειτουργεί με έμφαση στην τυπική συμμόρφωση στους διοικητικούς κανονισμούς και διαδικασίες, έχοντας εν μέρει χάσει από το οπτικό της πεδίο το θεσμικό της στόχο της παροχής ποιοτικών και έγκαιρων υπηρεσιών στους πολίτες και -τόσο βασικό στην ψηφιακή μας εποχή το στόχο της “δημιουργίας συστημάτων”.

Η ευκαιρία που δίδεται στην Ιταλία μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (ή μάλλον της επανα-Δικυβέρνησης, του επανασχεδιασμού της διακυβέρνησης) έγκειται στην πραγματικότητα στην πιθανότητα προώθησης μίας αλλαγής διαχείρισης των δημόσιων υπηρεσιών προς μία κουλτούρα με στόχο την ικανοποίηση του τελικού χρήστη.

### **3.1.4 Πρόγραμμα εξορθολογισμού κόστους**

Πέρα από τη δραστηριότητα στον τομέα της πληροφορικής, που ξεκίνησε το 2000, το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών εμπιστεύτηκε στην Consip την ανάπτυξη του Προγράμματος Εξορθολογισμού του Δημόσιου Κόστους Απόκτησης Αγαθών και Υπηρεσιών, ένα καθήκον που έχει δοθεί στο Τμήμα του Δικτύου Παροχών Δημόσιας Διοίκησης (DAPA - Direzione Acquisti della Pubblica Amministrazione).

Αυτή η πρωτοβουλία ξεκίνησε μέσα στο γενικότερο πλαίσιο της διαδικασίας εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και, συνολικότερα, όλης της χώρας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, δίνεται ακόμα μεγαλύτερη σημασία στην ανάγκη ανάπτυξης νέων πρωτοβουλιών που επιτρέπουν μία αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των



δημόσιων πόρων, ικανή να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του οικονομικού συστήματος της χώρας και να προωθήσει την οικονομική ανάπτυξη και τη συμμόρφωση με τους στόχους της περιστολής του δημόσιου κόστους.

Το Πρόγραμμα έχει ως στόχο να εγγυηθεί στη Δημόσια Διοίκηση της παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών, απλοποιώντας και προτυποποιώντας τις διαδικασίες, μειώνοντας το κόστος ανά μονάδα και διασφαλίζοντας τη μέγιστη διαφάνεια και ανταγωνιστικότητα των πρωτοβουλιών.

Βασικός αντικειμενικός στόχος είναι να εμπλακούν οι Δημόσιες Διοικήσεις σε μία ενεργητική διαχείριση των διαδικασιών προμήθειας, αποκτώντας τις μεθοδολογίες, τις διαδικασίες και τα εργαλεία που απαιτούνται προκειμένου να βελτιστοποιηθούν οι διαχειριστικές φάσεις της διαδικασίας προμήθειας. Αυτά τα εργαλεία εκπροσωπούνται από τις σύγχρονες τεχνολογίες ηλεκτρονικής Προμήθειας οι οποίες μεταφέρουν και στο δημόσιο τομέα τα πλεονεκτήματα που προέκυψαν από την εισαγωγή των τεχνολογιών αυτών που βρίσκονται εν λειτουργία για κάποιο χρονικό διάστημα ήδη στον ιδιωτικό τομέα.

Από αυτή την άποψη, το Πρόγραμμα είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στην υποστήριξη πολιτικών που σχετίζονται με τους στόχους των δημόσιων οικονομικών, ενώ, την ίδια στιγμή, προωθεί τη χρήση των εργαλείων πληροφόρησης και επικοινωνίας μέσα στη Δημόσια Διοίκηση - σε συμφωνία με το εθνικό σχέδιο ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης - ως τον καταλύτη που θα επιφέρει την απλοποίηση, την καινοτομία και την αλλαγή.

Στην πραγματικότητα, η εισαγωγή της ηλεκτρονικής Δημόσιας Προμήθειας παράγει μία σημαντική οργανωσιακή και τεχνολογική αλλαγή μέσα στις διοικήσεις και επιτρέπει να συμφιλιωθεί η αυτονομία της Δημόσιας Διοίκησης στον καθορισμό των απαιτήσεων για την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών και στη διαχείριση και ανάπτυξη των προμηθειών (αποθεμάτων) με την απλοποίηση των διαδικασιών απόκτησης και τη συμμόρφωση με τις αρχές της διαφάνειας και του ανταγωνισμού.

Το Πρόγραμμα είναι θεμελιωμένο επάνω σε κάποιες στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές, όπως η προτυποποίηση των προϊόντων και των διαδικασιών απόκτησης, η όξυνση της ζήτησης (η οποία επιτρέπει τη μείωση του κόστους αγαθών και υπηρεσιών ανά μονάδα), η μείωση του χρόνου που απαιτείται για την πρόσβαση των Δημόσιων

Διοικήσεων στην αγορά, η αναγνώριση καινοτόμων τομέων για τον εξορθολογισμό του κόστους και η προώθηση νέων εργαλείων ηλεκτρονικής Προμήθειας.

Οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται από την Consip ακολουθούν τις στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές του Προγράμματος και μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Αναγνώριση και προώθηση νέων λύσεων με στόχο τον εξορθολογισμό του κόστους της Δημόσιας Διοίκησης σε αγαθά και υπηρεσίες, που βασίζονται πρωταρχικά στη χρήση της σύγχρονης πληροφορικής
- Ανάπτυξη και διαχείριση των πλαισιωτικών συμβολαίων που καλύπτουν τις απαιτήσεις της Δημόσιας Διοίκησης στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών, μέσα επίσης από τη χρήση ηλεκτρονικών προσφορών
- Ανάπτυξη και διάχυση των μεθοδολογιών ηλεκτρονικής Παροχής μέσα από τη χρήση της Ηλεκτρονικής Αγοράς Δημόσιας Διοίκησης για προμήθειες που δεν ξεπερνούν το όριο της κοινότητας
- Ανάπτυξη και εξέλιξη μέσα από το σύστημα ηλεκτρονικής Παροχής εργαλείων ηλεκτρονικής προμήθειας που είναι σε συμφωνία με την εθνική και Ευρωπαϊκή νομοθεσία
- Υλοποίηση εξειδικευμένων έργων εκ μέρους των ατομικών Δημόσιων Διοικήσεων που στοχεύουν στην απλοποίηση των διαδικασιών προμήθειας, στη διασφάλιση του οργανωσιακού εξορθολογισμού και στην προώθηση της χρήσης των εργαλείων ηλεκτρονικής Παροχής.

Η δραστηριότητα της Consip στην επιχειρησιακή διαχείριση του Προγράμματος έχει επιτρέψει στη Δημόσια διοίκηση να αναπτύξει ένα συνεπές, δομημένο και αποδοτικό σύστημα πολιτικών με στόχο την υποστήριξη της καινοτομίας, βοηθώντας την έτσι να ελαττώσει το κενό από το οποίο ταλανίζεται σε σχέση με τον κόσμο της ιδιωτικής επιχειρηματικότητας κατά τη διαδικασία της προσαρμογής οργανωσιακών δομών σε σενάρια που αλλάζουν.

## 3.2 TO MONTELO THΣ CONSIP

### 3.2.1 Το μοντέλο Consip στο πλαίσιο της δραστηριότητας της πληροφορικής

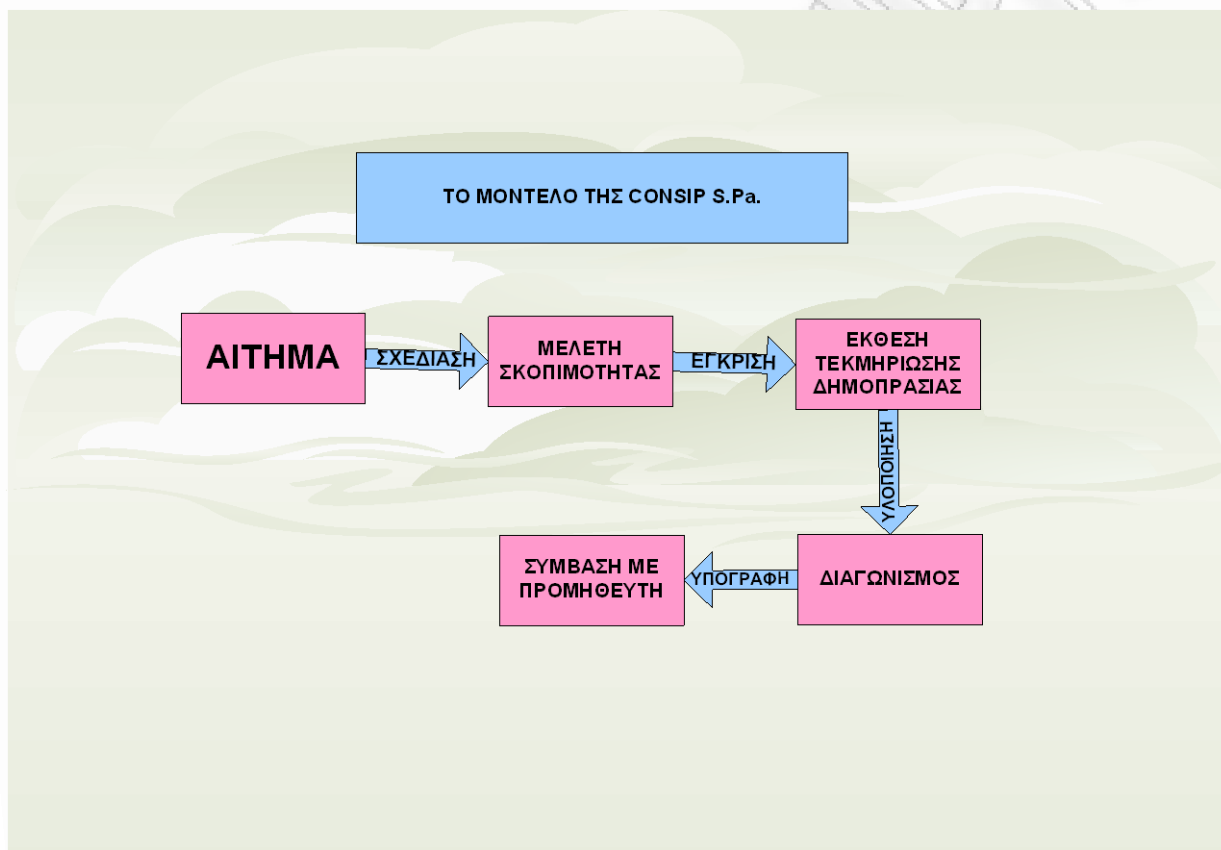
Στο πλαίσιο της πληροφορικής, η Consip είναι ένας οργανισμός που παρέχει συμβουλευτική, ανάλυση σκοπιμότητας, διαχείριση και επίβλεψη των προμηθειών και υπηρεσίες ελέγχου και που επιστρατεύει σημαντικούς πόρους στους τομείς της απόκτησης προϊόντων / υπηρεσιών και της διαχείρισης και κυκλικής εναλλαγής των διαφόρων προμηθευτών.

Οι στόχοι είναι η προώθηση των καινοτόμων και ποιοτικών πρωτοβουλιών προκειμένου να γίνουν οι διαχειριστικές υπηρεσίες γραφείου πιο αποδοτικές και να βελτιωθούν οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, η παροχή έγκαιρων, ποιοτικών και οικονομικά συμφερούσων λύσεων στη διοίκηση μέσω της αγοράς, της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών μέσα από τις ικανότητές της και την τεχνογνωσία της στους στρατηγικούς λειτουργικούς τομείς του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών. Περιληπτικά, το μοντέλο της Consip λειτουργεί μέσα από τις ακόλουθες φάσεις:

- Η διοίκηση εκφράζει τα αιτήματά της, ή η Consip προωθεί νέες πρωτοβουλίες που βασίζονται στην ενημερότητα των διοικητικών προβλημάτων και/ή ευκαιριών που προσφέρονται από την εξέλιξη της τεχνολογίας
- Σχεδιάζεται μία μελέτη σκοπιμότητας και προτείνεται στη διοίκηση προς έγκριση
- Προετοιμάζεται και παρουσιάζεται στην CNIPA (Εθνικό Κέντρο για την Ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης – Centro Nazionale per l' Informatizzazione della Pubblica Amministrazione) μία έκθεση τεκμηρίωσης των δημοπρασιών για την απόκτηση αγαθών και/ή υπηρεσιών που απαιτούνται για την εγκεκριμένη πρωτοβουλία, προκειμένου να γίνει η τεχνική / οικονομική της εκτίμηση
- Η προσφορά υλοποιείται και υπογράφονται οι συμβάσεις με τους διάφορους προμηθευτές
- Η Consip διαχειρίζεται τα αποθέματα και καθίσταται υπεύθυνη για τα αποτελέσματα σε σχέση με τη διοίκηση, η οποία παίρνει μέρος στην υλοποίηση του έργου στους

τομείς αρμοδιότητάς της, όπως η έγκριση των προαπαιτούμενων και η λειτουργική δοκιμή μίας εφαρμογής

- Πριν από την πραγματική υλοποίηση του έργου, η Consip και η διοίκηση αντιμετωπίζουν κάθε οργανωσιακό και διαδικαστικό πρόβλημα προκειμένου να διασφαλίσουν ότι το προϊόν λειτουργεί όπως θα έπρεπε και / ή η υπηρεσία παρέχεται με τον κατάλληλο τρόπο.



Σχήμα: Το μοντέλο της Consip S.p.A.

Η πρωτοτυπία του μοντέλου Consip μπορεί να καταδειχθεί μέσα από μία σειρά λέξεων-κλειδιών.

- **Συνεργασία:** Η Consip θεμελιώθηκε ως συνεργάτης του Υ.Ο.Ο., μέσα στο πλαίσιο της επαναδιοργάνωσης των συστημάτων πληροφορικής και του ανοίγματος στην αγορά μέσα από μεθόδους ανάθεσης βασισμένες στις ευρωπαϊκές δημοπρασίες. Η ευθύνη της Consip καλύπτει ένα πλήρη κύκλο δραστηριοτήτων που ποικίλει από τις απαιτήσεις διαχείρισης μέχρι την παροχή υπηρεσιών και ξεκινά πριν ακόμα οι

απαιτήσεις εκφραστούν, μέσω ενός ερεθίσματος και της προώθησης των πρωτοβουλιών που βασίζονται στην ικανότητα παροχής ενός στρατηγικού οράματος και της επιχειρησιακής διεύθυνσης των διαφόρων πρωτοβουλιών.

- **Midsourcing:** Η προσφυγή στην αγορά μέσα από συμβάσεις ορισμένου χρόνου υπονοεί την κυκλική εναλλαγή των προμηθευτών και, επομένως, τον κίνδυνο ύπαρξης ασυνέχειας στην παροχή των συνεχόμενων υπηρεσιών. Για αυτό το λόγο η Consip καλείται να διασφαλίσει τη συνεχόμενη διαθεσιμότητα δικαιοδοσιών και δυνατοτήτων αυτόνομης παρέμβασης στους τομείς στρατηγικής δραστηριότητας του Υ.Ο.Ο. Το μοντέλο σχέσης της αγοράς με το Υπουργείο ποικίλλει ανάμεσα στα δύο άκρα της “πλήρους εξωτερικής ανάθεσης”, η οποία διασφαλίζει τη συνέχεια και δεν επιτρέπει τη συσσώρευση δικαιοδοσιών και της “πλήρους εσωτερικής ανάθεσης”, η οποία περιορίζει την ευελιξία σε στιγμές υψηλής δραστηριότητας και σπαταλά πόρους σε στιγμές χαμηλής. Η φόρμουλα Consip συνεπάγεται έναν περιορισμένο και προκαθορισμένο αριθμό πόρων που επιστρατεύονται, πριμοδοτώντας έτσι τη στρατηγική δραστηριότητα και αναθέτοντας σε τρίτους τη μη-στρατηγική δραστηριότητα.
- **Εξειδίκευση:** Η Consip διατηρεί, αναπτύσσει και εκτιμά τις ικανότητες επάνω στις στρατηγικές διαδικασίες του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, στην κατασκευή λογισμικού και στο σχεδιασμό πληροφορικής, αναθέτοντας στην αγορά το μεγαλύτερο δυνατό ποσοστό δραστηριότητας. Αλλά διατηρεί τον έλεγχο επάνω της μέσα από στρατηγικό σχεδιασμό και επίβλεψη καθώς και επικύρωση των πλεονεκτημάτων των αποκτηθέντων αγαθών και υπηρεσιών. Η τελειοποίηση της έκθεσης τεκμηρίωσης δημοπρασιών και των διαδικασιών, καθώς και της τεκμηρίωσης συμβάσεων και της διαχείρισης αποθεμάτων έχει παράγει μία σειρά εργαλείων και θεσμών που στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση της μετρησιμότητας των αποτελεσμάτων και της διαφάνειας της συμπεριφοράς.
- **Στρατηγική:** Η Consip δουλεύει στο πλάι της διοίκησης από το στάδιο ήδη του σχεδιασμού εξέλιξης των τεχνολογικών και λειτουργικών συστημάτων πληροφορικής, στον οποίο εγγυάται λειτουργική και σχεδιαστική συνοχή. Αυτό απαιτεί εκ μέρους της Consip να προσανατολίσει τις τεχνολογικές και μεθοδολογικές επιλογές και να λειτουργήσει σύμφωνα με ένα κατευθυντήριο όραμα όσον αφορά στις επενδύσεις στη στελέχωση και επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού,

καθιστώντας έτσι ικανό το σύστημα Υπουργείο - Consip να αντιδρά έγκαιρα στις αλλαγές και τις παραλλαγές που χαρακτηρίζουν το κεντρικό πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης.

- **Οι απαιτήσεις:** Πέρα από τις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις που αναφέρονται παραπάνω, η Consip είναι οργανωμένη έτσι ώστε να βοηθά και να υποστηρίζει το Υπουργείο στην αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων αιτημάτων. Η οργανωτική λειτουργία που είναι σαφώς αφιερωμένη στην ανάλυση των μεσοπρόθεσμων απαιτήσεων είναι η διαχείριση λογαριασμών, η οποία λειτουργεί σε στενή επαφή με τους ανθρώπους στη Διοίκηση, είτε είναι οι τελικοί χρήστες είτε το προσωπικό των συστημάτων πληροφορικής. Δουλεύει στο πλάι του Υπουργείου για την αναγνώριση των πιο σημαντικών απαιτήσεων και στην τοποθέτησή τους μέσα σε ένα αρμονικό πλαίσιο σκοπιμότητας και προτεραιότητας. Σχετικά με τις βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις, όπως είναι οι επείγουσες δραστηριότητες και οι αλλαγές που επιβάλλουν η Κυβέρνηση και το Κοινοβούλιο, η πιο άμεσα εμπλεκόμενη λειτουργία είναι αυτή της Παροχής, η οποία χρησιμοποιεί συμβάσεις πλαισίου για να ενεργοποιήσει το μοχλό των προμηθευτών προκειμένου να χειριστεί εγκαίρως καταστάσεις σε κορύφωση. Για να γίνει αυτό, η παροχή κάνει ευρεία χρήση της εξωτερικής ανάθεσης για να χειριστεί καταστάσεις σε κορύφωση, για να διασφαλίσει την εξειδικευμένη και συνεχώς ενημερωμένη τεχνογνωσία και να διατηρήσει μία πολύ σημαντική οργανωσιακή ευελιξία.
- **Προγραμματισμός:** Η στρατηγική της πληροφορικής, η συμμόρφωση με την εξέλιξη της νομοθεσίας, οι τυχαίες καταστάσεις και οποιοδήποτε άλλη απαίτηση τροφοδοτούν ένα ακριβές σύστημα αναφοράς και προγραμματισμού το οποίο συμπεριλαμβάνει την αναγνώριση των προτεραιοτήτων μεταξύ των διαφόρων έργων, την απόδοση ευθύνης, την τυποποίηση και παρακολούθηση των διαδικασιών σκοπιμότητας και εξουσιοδότησης, την οικονομική διαχείριση των συμβάσεων με τους προμηθευτές. Η λειτουργία που συμπεριλαμβάνεται στον προγραμματισμό είναι η Διαχείριση Προγράμματος. Η Consip έχει εισάγει εργαλεία τα οποία μοιράζεται με τη Διοίκηση προκειμένου να διασφαλίσει το σχεδιασμό και έλεγχο του κόστους και της διάρκειας των έργων, της παρακολούθησης των συμβάσεων, της αναφοράς δραστηριοτήτων που υλοποιούνται από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές, καθώς και της “ικανοποίησης του πελάτη” από την πλευρά του Υ.Ο.Ο.

- **Οι λύσεις:** Στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, η Consip σχεδιάζει διαδικασίες δημοπρασιών για την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών στη βάση λεπτομερών επεξηγήσεων οι οποίες δεσμεύουν τον προμηθευτή όσον αφορά τα πλαίσια που πρέπει να επιστρατευτούν, τις μεθοδολογίες που πρέπει να ακολουθηθούν στην εφαρμογή των λύσεων, τα λειτουργικά, τα σχετιζόμενα με τις επιδόσεις και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τα συστήματα που πρέπει να υλοποιηθούν. Η ευθύνη του καθορισμού και υλοποίησης της λύσης έγκειται στην παράδοση, η οποία πρέπει, συνεπώς, να εγγυάται ολόκληρη τη διαδικασία της προετοιμασίας των προσφορών, την εξουσιοδότηση, την υλοποίηση και την επιδίκαση μέχρι την υπογραφή των συμβάσεων και πρέπει επίσης να διαχειρίζεται και να παρακολουθεί τα έργα και τις συνεχιζόμενες υπηρεσίες που προβλέπονται από τις προμήθειες. Η διοίκηση καλείται να μοιραστεί το σχεδιασμό, την έγκριση των επεξηγήσεων, των πρωτοτύπων, των ενδιάμεσων δειγμάτων των προϊόντων και να λάβει μέρος στον τελικό έλεγχο των παρεχόμενων αγαθών. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, σε αυτή τη εργασία, ο όρος “δημοπρασία” (δημοπρασία) αναφέρεται σε όλη τη διαδικασία της δημοπρασίας και ο όρος “προσφορά τιμής” στις προσφορές που γίνονται από τις ανταγωνιζόμενες εταιρείες.

### 3.2.2 Το μοντέλο Consip στο πλαίσιο εξορθολογισμού του κόστους

Το Πρόγραμμα είναι θεμελιωμένο επάνω σε ένα λειτουργικό μοντέλο το οποίο προβλέπει την εμπλοκή της Δημόσιας Διοίκησης και των προμηθευτών (ωφελούμενοι), καθώς και της Consip, η οποία έχει αναλάβει ένα συντονιστικό και διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην αγορά και τη δημόσια ζήτηση και το ρόλο της διεπαφής με το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (μέτοχος).

**Η σχέση ανάμεσα στους δράστες στο σύστημα σύμβασης πλαισίου:** Το λειτουργικό μοντέλο των συμβάσεων πλαισίου βασίζεται στην ανάπτυξη ενός συστήματος το οποίο, μέσα από τη χρήση καινοτόμων εργαλείων ηλεκτρονικής Προμήθειας, εμπλέκει τις διοικήσεις καθώς και τους προμηθευτές σε μία εξελιγμένη και ευθυγραμμισμένη διαδικαστική διεργασία. Ένα τέτοιο μοντέλο καθορίζει την υπογραφή των συμφωνιών με τους προμηθευτές που επιλέγονται μέσω της υλοποίησης μίας δημοπρασίας. Από τη στιγμή που επιλέγεται ο νικητής, η δομή του Δικτύου Αγορών της Consip (Acquisti in Rete) ενεργοποιεί όπου είναι δυνατόν τα ηλεκτρονικά καταστήματα που σχετίζονται με τις συμφωνίες πλαισίου. Οι Δημόσιες Διοικήσεις, από τη στιγμή που εγγράφονται στο

Πρόγραμμα μέσω της διαδικτυακής πύλης [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it), μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα τέτοιο κατάστημα για να δημοσιεύσουν online παραγγελίες προμήθειας κατευθείαν προς τον προμηθευτή, επωφελούμενες από τους οικονομικούς και ποιοτικούς όρους που καθορίζονται στις συμφωνίες πλαισίου. Οι προμηθευτές, από την πλευρά τους, αλληλεπιδρούν άμεσα με την ξεχωριστή διοίκηση σε θέματα που αφορούν την παράδοση, τα τιμολόγια και την πληρωμή, αλλά θα πρέπει να παρέχουν στην Consip μία αναφορά με όλες τις προσυπογεγραμμένες συμβάσεις. Προτού να υλοποιήσει την δημοπρασία και να θέσει σε λειτουργία μία σύμβαση πλαισίου, η Consip ασχολείται με μία ανάλυση της προσφοράς της αγοράς και της ζήτησης της διοίκησης. Αυτό το στάδιο του καθορισμού της στρατηγικής αγοραπωλησίας υλοποιείται μέσα από την αλληλεπίδραση με τις διοικήσεις (διάδοση πληροφοριών και συλλογή των αιτημάτων τους) και τους προμηθευτές (μέσα από τη διάδοση των πληροφοριών σχετικά με τις πρωτοβουλίες σε διαφορετικές κατηγορίες αγαθών και υπηρεσιών και ένα συνεχή και δομημένο διάλογο). Από τη στιγμή που σχεδιάζεται, η τεκμηρίωση της δημοπρασίας αποστέλλεται στην Αρχή Ελέγχου Επάρκειας (AGCM, CNIPA κ.λπ) προκειμένου να αποσπάσει μία αξιολόγηση όσον αφορά τη συμμόρφωσή της με τις κατευθυντήριες γραμμές. Ο κύκλος ζωής της ανάπτυξης μίας σύμβασης πλαισίου τελειώνει με την υπογραφή της σύμβασης, η οποία προηγείται της ενεργοποίησής της και εγκαινιάζει ένα στάδιο παρακολούθησης το οποίο απαιτείται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι διοικήσεις απολαμβάνουν το αναμενόμενο επίπεδο υπηρεσιών.

**Η σχέση ανάμεσα στους διαφορετικούς δράστες στο Σύστημα Ηλεκτρονικής Αγοράς της Δημόσιας Διοίκησης:** Το μοντέλο της Ηλεκτρονικής Αγοράς Δημόσιας Διοίκησης ορίζει ένα αρχικό στάδιο αλληλεπίδρασης με εταιρείες εξοπλισμένες προκειμένου να συμμετάσχουν στο σύστημα. Οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις, από τη στιγμή που εγγράφονται, μπορούν να αναρτήσουν τους καταλόγους προϊόντων τους στο σύστημα, σε συμφωνία με τις ειδικές δημοπρασίες που δημοσιεύονται από την Consip για διάφορες κατηγορίες αγαθών και υπηρεσιών.

Η αλληλεπίδραση με τη Δημόσια Διοίκηση εγκαινιάζεται από τη στιγμή που οι δημόσιοι υπάλληλοι που είναι εξουσιοδοτημένοι να τελούν τις αγορές αποκτούν πρόσβαση στον ιστοχώρο προκειμένου να συμβουλευτούν τους ηλεκτρονικούς καταλόγους και να πραγματοποιήσουν αγορές απευθείας on-line ή να εκδώσουν και να εκτιμήσουν αιτήματα προσφορών. Την ίδια στιγμή, οι προμηθευτές λαμβάνουν και



αποστέλλουν προσφορές με όρους που ορίζονται στο έγγραφο εξουσιοδότησης για την κατηγορία των υπό παραγγελία αγαθών ή στέλνουν τις προσφορές τους ανταποκρινόμενοι στα αιτήματα των διαφόρων διοικήσεων.

Τα δύο μοντέλα που περιγράφονται εδώ αλλάζουν το φορτίο των διοικήσεων, και η ευθύνη των διάφορων σταδίων της διαδικασίας προμήθειας (αναγνώριση των αιτημάτων, ορισμός της τεκμηρίωσης των προσφορών και διαχείριση της επιδίκασης) μετατίθεται προς το Πρόγραμμα Εξορθολογισμού του Κόστους.

Η ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρεται στη διοίκηση, σε αυτούς τους τομείς δραστηριότητας, αντιπροσωπεύεται από τη συνέχεια, με όρους διαθεσιμότητας ενεργών συμβάσεων πλαισίου για τα συγκεκριμένα αγαθά και/ή υπηρεσίες και από την εγγύηση μίας συνεχούς και διαφανούς ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης με την Ηλεκτρονική Αγορά η οποία βελτιώνει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών.

Και στις δύο περιπτώσεις (συμβάσεις πλαισίου και Ηλεκτρονική Αγορά), απαιτούνται συνεχείς και σημαντικές στιγμές αλληλεπίδρασης και μοιράσματος πληροφοριών με το Υπουργείο, τις Δημόσιες Διοικήσεις και τους επιχειρηματικούς συνδέσμους των προμηθευτών. Η Consip έχει θεμελιώσει και συνεχίζει να αναπτύσσει ένα μοντέλο ικανοποίησης πελατών που στοχεύει στην αύξηση της αξιοπιστίας των **Δημόσιων Διοικήσεων** μέσα από συγκεκριμένα έργα εξοπλισμένα κατάλληλα για να βελτιώσουν την προσφορά του έργου και τις καινοτόμες πρωτοβουλίες προώθησης.

Σε σχέση με τον **επιχειρηματικό κόσμο**, δίνεται στρατηγική σημασία στην άμεση επικοινωνία και στον συντονισμό με τα διάφορα επίπεδα που χαρακτηρίζουν την αγορά, από τους βιομηχανικούς συνδέσμους μέχρι τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, προκειμένου να διασφαλιστεί μία ακόμα πιο ισχυρή σχέση και μοίρασμα πληροφοριών με τους προμηθευτές. Αυτό εξασφαλίζεται μέσα από συναντήσεις για θέματα τεχνικά και για θέματα σχετικά με κατηγορίες οι οποίες στοχεύουν στη διασφάλιση της μέγιστης συμμετοχής επιχειρήσεων στο Πρόγραμμα, σε συμφωνία με την αρχή του ανταγωνισμού και από διάφορες επικοινωνιακές συνεργασίες με τους Συνδέσμους, οι οποίες στοχεύουν στη διάχυση των πληροφοριών για το Πρόγραμμα σε αναγνωρισμένα μέλη και στην προώθηση μίας θετικής αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην αγορά και στις Δημόσιες Διοικήσεις.

Ένας μοναδικά σημαντικός ρόλος σε αυτόν τον τομέα είναι αυτός που παίζουν οι “Πύλες Πληροφόρησης των Επιχειρήσεων”, καθήκον των οποίων είναι η διευκόλυνση της πρόσβασης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην Ηλεκτρονική Αγορά μέσω της λειτουργικής υποστήριξης κατά την προσέγγιση του οργάνου, τις πληροφοριακές και εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, τα ειδικά σεμινάρια, τα τηλεφωνικά κέντρα και άλλους τρόπους που ορίζουν οι Σύνδεσμοι. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν πάνω από 100 ενεργές Πύλες Πληροφοριών στη χώρα, ίσα μοιρασμένες στην επικράτεια.

Η εμπλοκή των **ιδρυμάτων** (μέτοχοι) και της κοινής γνώμης διασφαλίζεται μέσα από την οργάνωση εκδηλώσεων δημοσιότητας του Προγράμματος ως εργαλείο ανάπτυξης της επάρκειας, καθώς και μέσα από πρωτοβουλίες που οργανώνονται σε συνεργασία με σχετικά ιδρύματα, όπως οι αρχές ελέγχου και ρύθμισης (CNIPA κ.λπ) και από συνεργασίες με οικονομικά σώματα και δεξαμενές σκέψης όπως οι ISTAT και ISAE.

### **3.3 Η ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ CONSIP**

Προκειμένου να ανταποκριθεί σε όλο και πιο σύνθετες προκλήσεις, η Consip επιτόνησε μία οργάνωση **επικεντρωμένη στους χρήστες και προσανατολισμένη στις υπηρεσίες και τα έργα** που είχε αναπτύξει, για να διασφαλίσει:

- Μεγαλύτερη επικέντρωση στην ανάπτυξη επαγγελματικής επάρκειας, στη σωστή διανομή των πόρων σε έργα, υπηρεσίες, εταιρική οργάνωση και διαδικασίες
- Μεγαλύτερη έμφαση στις σχέσεις με τους χρήστες και στην ανάπτυξη έργων
- Ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων μέσα στις εταιρικές δομές, για να αυξηθεί αφενός η ταχύτητα, η αποτελεσματικότητα και η ευελιξία κατά την ανταπόκριση σε συγκεκριμένα αιτήματα χρηστών και αφετέρου να επικεντρωθεί η προσοχή και οι προσπάθειες των εσωτερικών πηγών στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κάθε Τμήματος
- Κατάλληλη επικέντρωση, μέσα από την ενσωμάτωση τεχνογνωσίας, στη συνολική συνοχή των πρωτοβουλιών με όρους σχεδιασμού, προδιαγραφών ποιότητας, τρόπους

απόκτησης αγαθών και υπηρεσιών, επίβλεψη έργου και συμβατότητας των αρχιτεκτονικών εφαρμογών και τεχνολογίας.

Τα στοιχεία στα οποία αφιερώθηκε ιδιαίτερη προσοχή σχετίζονται από τη μία με την **ενδυνάμωση των μονάδων διεπαφής χρηστών** - με μεγαλύτερο βάρος στα έργα προτεραιότητας με στόχο τη διευκόλυνση της υλοποίησης δραστηριοτήτων μέσα στα πλαίσια του απαιτούμενου χρόνου και των ορίων ποιότητας - και, από την άλλη, στη **βελτιστοποίηση της διαχείρισης πόρων** για να καταστεί δυνατή, ειδικά σε σχέση με τις ικανότητες τεχνικής διαχείρισης και διαχείρισης έργου, μία πιο δυναμική διανομή πόρων μέσα στις εταιρικές δομές, βασισμένη στις προτεραιότητες που τίθενται από χρήστες-σημεία αναφοράς.

Στην αρχή του 2004, υιοθετήθηκε μία πρώτη εταιρική αναδιοργάνωση. Εκείνο τον καιρό, στη βάση ενός σημαντικού αιτήματος των χρηστών να δουν τις εταιρικές επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στις κάθετες διαδικασίες των Τμημάτων-πελατών, αποφασίστηκε να εφαρμοστεί μία δομή που θα βασιζόταν σε τρεις τεχνικές Μονάδες, ιδιαίτερα επικεντρωμένες στους χρήστες αναφοράς:

- **Μονάδα Δημόσιας Οικονομίας**, αφιερωμένη στην υποστήριξη θεσμικών καθηκόντων του Γενικού Τμήματος Λογιστικής (Ragioneria Generale dello Stato, RGS, 1ο Τμήμα του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών), του Τμήματος Θησαυροφυλακίου (2ο Τμήμα του ίδιου Υπουργείου) και του Δικαστηρίου Οικονομικού Ελέγχου

- **Μονάδα Συστήματος Πληροφορικής**, αφιερωμένη στην υποστήριξη των καθηκόντων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης, Προσωπικού και Υπηρεσιών του Θησαυροφυλακίου (3ο τμήμα), του Τμήματος Πολιτικών Ανάπτυξης και Συνοχής (4ο Τμήμα) και των γραφείων άμεσα υπόλογων στον Υπουργό, καθώς και άλλων υπηρεσιών σε άλλες Δημόσιες Διοικήσεις

- **Μονάδα Αγορών Δημόσιας Διοίκησης** (DAPA, Direzione Acquisti della PA), αφιερωμένη ειδικά στην υποστήριξη της απόκτησης αγαθών και υπηρεσιών εκ μέρους των δημόσιων Διοικήσεων.

Αργότερα, στα τέλη του 2004, με το σενάριο των δικαιούχων να γίνεται πιο σύνθετο και με την εταιρεία να μεγαλώνει σε μέγεθος, δημιουργήθηκε μία **Μονάδα Γενικής Διαχείρισης** η οποία θα διασφάλιζε την απαραίτητη αποδοτικότητα και το συντονισμό όλων των πρωτοβουλιών.

Μετά από αυτό, στο δεύτερο μισό του 2006, υπό νέα διεύθυνση και με μία νέα νομοθεσία για τις συμβάσεις του δημόσιου, έγινε μία προσεκτική επανεξέταση του μοντέλου της Consip προκειμένου να ανταποκριθεί στο πιεστικό αίτημα των δικαιούχων για ένα πιο ενεργητικό και εισηγητικό ρόλο εκ μέρους της εταιρείας στην προώθηση της αλλαγής και του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της διάχυσης της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας. Αυτό που προέκυψε, ήταν μία εταιρεία που χαρακτηριζόταν ουσιαστικά ως ένα κέντρο εξειδικευμένης γνώσης το οποίο, παρ' ότι λειτουργούσε στο χώρο του δημόσιου συμφέροντος, έπρεπε να έχει επιδόσεις ιδιωτικής εταιρείας. Αυτό οδήγησε στις αρχές του 2007 στη θεμελίωση ενός νέου επιχειρησιακού μοντέλου με αιχμή μία οργανωτική δομή που ενισχύει τον προσανατολισμό της εταιρείας προς τους πελάτες, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα, με την υποστήριξη κοινών και συγκεντρωμένων λειτουργιών. Έτσι, το επιχειρησιακό μοντέλο μετακινήθηκε από το **τμηματικό** στο **λειτουργικό**. Η αξιακή αλυσίδα που αποτελείται από το σχεδιασμό και τον έλεγχο, την επιχειρηματική διαχείριση, την καινοτομία και τα αναπτυξιακά στάδια -η οποία προηγουμένως διέτρεχε κάθετα όλες τα εταιρικά τμήματα- ακολουθεί τώρα ένα οριζόντιο μονοπάτι διατρέχοντας όλους τους τομείς της επιχείρησης.

Αυτό το νέο οργανωτικό μοντέλο καλύπτει μία σειρά αιτημάτων:

- Μία ενοποιημένη δομή στρατηγικού εταιρικού σχεδιασμού
- Μία ενοποιημένη δομή καινοτομίας και ανάπτυξης
- Τη συγκέντρωση παρόμοιων ικανοτήτων μέσα στις ίδιες ομάδες εργασίας, κάτι το οποίο επιτρέπει την καλύτερη ενσωμάτωση των πόρων και αποτρέπει την έλλειψη αποδοτικότητας και τη σπατάλη εργασίας και κόπου
- Τη μείωση των επιπέδων ιεραρχίας, κάτι το οποίο ευνοεί την οριζόντια αλληλεπίδραση και αυξάνει την ανάθεση καθηκόντων στα άτομα.

Η αναθεώρηση της οργανωτικής δομής θα απαιτήσει και την αναβάθμιση των διαδικασιών που την καθιστούν αποτελεσματική, αλλά, κυρίως, θα έχει επίδραση στην εταιρική κουλτούρα και στον τρόπο με τον οποίο εργάζεται κάθε άτομο στην Consip, καθώς και στην αποστολή και τις αξίες της εταιρείας.

### 3.4 ΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Οι οργανωτικές υποδιαιρέσεις της εταιρικής δραστηριότητας και η ανάθεσή τους στις υπευθυνότητες και επάρκειες που μπορούν να τις υλοποιήσουν πιο αποτελεσματικά, δεν αρκούν για να διασφαλίσουν την αποτελεσματική τους υλοποίηση εάν δεν υπάρχει μία ξεκάθαρη και κοινή ιδέα για το πώς αυτές θα διευθυνθούν και για το ρόλο του κάθε ξεχωριστού δράστη μέσα στο συνολικό λειτουργικό μοντέλο της εταιρείας. Αυτή η ανάγκη, σε κάθε εταιρεία που βρίσκεται πέρα από ένα αρχικό στάδιο στοιχειώδους διοίκησης, καλύπτεται από τον ισορροπημένο ορισμό και την οργάνωση των διαδικασιών που ρυθμίζουν τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα στην εταιρεία. Στην Consip, η αντίληψη και η υλοποίηση αυτού του καθήκοντος έχει περάσει από διάφορα στάδια, ανάλογα με την ιστορική εξέλιξη της εταιρείας. Στην αρχή, η οργάνωση αποτελούνταν από 100 περίπου ανθρώπους και ήταν επικεντρωμένη στη βελτιστοποίηση των τεχνολογικών δομών και της διαχείρισης των συστημάτων πληροφορικής του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι απαιτήσεις ήταν διαφορετικές από τις σημερινές, όπου βλέπει κανείς 500 και πλέον άτομα να εργάζονται μαζί όχι μόνο επάνω στην εξέλιξη της Πληροφορικής στο Υπουργείο, αλλά και στον εξορθολογισμό του δημόσιου κόστους σε αγαθά και υπηρεσίες μέσω της ηλεκτρονικής Προμήθειας και σε σημαντικές τεχνικές-οργανωτικές συμβουλευτικές δραστηριότητες.

Αυτό, συνακόλουθα, έχει οδηγήσει σε διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης των διαδικασιών<sup>5</sup>, διατηρώντας πάντα, ωστόσο, το στρατηγικό μοντέλο μίας “ευθυγραμμισμένης (streamlined) εταιρείας” στην υπηρεσία της Δημόσιας Διοίκησης - κάτι το οποίο χαρακτήριζε την Consip από την αρχική της σύλληψη. Από όλα τα παραπάνω, προέκυψε μία δομή χτισμένη κατά μήκος δύο κύριων κατευθυντήριων γραμμών:

α. Λεπτομερής οργάνωση των βασικών διαδικασιών για μία σωστή διαχείριση των βασικών ρευμάτων δημιουργίας αξιών, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι χρήστες θα απολαμβάνουν επαρκή και ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Με τον όρο διαδικασία εννοούμε “ένα σύνολο λογικά και συνεκτικά αλληλοσυνδεόμενων δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας που υιοθετείται από μία ή περισσότερες μονάδες του οργανισμού και στοχεύει προς την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου κοινού, αναγνωρίσιμου και περιγεγραμμένου στόχου”. Κάθε διαδικασία

που εξετάζεται στην εταιρεία έχει τη δική της περιγραφή και έγγραφα επισημοποίησης, αλλά ο όρος “τεκμηρίωση της διαδικασίας” μπορεί να συμπεριλαμβάνει άλλα είδη εγγράφων. Για παράδειγμα, διεργασίες (αφιερωμένες στη λειτουργική περιγραφή συγκεκριμένων δραστηριοτήτων), μικρο-δομές (μία συνθετική αναπαράσταση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε διαφορετικές εταιρικές δομές), κατευθυντήριες γραμμές (ορισμός ή οι κανόνες για δραστηριότητες οι οποίες, παρόλο που υπόκεινται σε παραλλαγές, απαιτούν μία όσο πιο προτυποποιημένη συμπεριφορά γίνεται), και εμφανώς πιο άμεσα λειτουργικά εργαλεία όπως οι προδιαγραφές, οι λίστες ελέγχου κ.λπ.

β. Διατήρηση ενός επαρκούς βαθμού εσωτερικής ευελιξίας στην εταιρεία, προκειμένου να της επιτραπεί να λειτουργεί γρήγορα και αποτελεσματικά, χωρίς να κρατά τους εργαζόμενους στάσιμους με την υπερβολική γραφειοκρατία και εκμεταλλευόμενη τη διάθεση για συνεργασία και κινητοποίηση που υπάρχει στην Consip.

Η υπακοή σε αυτές τις κατευθυντήριες είναι εμφανής στην τρέχουσα οργάνωση των εταιρικών διαδικασιών και στους τρόπους της επισημοποίησής τους, οι οποίοι διαμορφώνονται ως εξής:

- Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και Οργάνωσης έχει αναλάβει το βασικό καθήκον της ρύθμισης, η οποία τελείται μέσα από μία εξειδικευμένη υπο-μονάδα (Διαχείριση Διαδικασιών) με ειδική αποστολή το “συνολικό έλεγχο των εταιρικών διαδικασιών”. Αυτό το καθήκον φέρεται εις πέρας μέσα από την ανάλυση και περιγραφή των διαδικασιών, ειδικά όταν αυτές σχετίζονται με δραστηριότητες κοινές στις περισσότερες οργανωτικές δομές (οριζόντιες δραστηριότητες), την επίβλεψή τους, η οποία γίνεται στη βάση επαρκών δεικτών, και, ακολούθως, την εξέλιξή τους, προκειμένου να “παρέχονται εγγυήσεις για την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα σε σχέση με τους εταιρικούς στόχους”

- Άλλες ικανότητες που σχετίζονται με τον τομέα της οργάνωσης είναι διανεμημένες μέσα στην εταιρεία και υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις των ατομικών μονάδων. Μέχρι στιγμής, όσον αφορά τις σημαντικές διαδικασίες αυτών των δομών, αυτές παίζουν ένα παρόμοιο ρόλο αναδιοργάνωσης και αναβάθμισης των διαδικασιών οι οποίες μετά σταθεροποιούνται σε συνεργασία με την κεντρική λειτουργία Διαχείρισης Διαδικασιών.

- Γενικά, όλες οι διαδικασίες που έχουν σημασία για την εταιρεία και είναι κοινές σε περισσότερες από μία δομές και εγκρίνονται από τους Διευθυντές πριν την επίσημη διάδοσή τους, ενώ οι διαδικασίες που σχετίζονται ουσιαστικά με μία και μόνη εταιρική γραμμή απαιτούν τη συμφωνία μεταξύ του συγκεκριμένου Διευθυντή, άλλων σχετικών δομών και του Διευθυντή της Μονάδας Ανθρώπινων Πόρων και Διαχείρισης, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επισημοποίηση της τεκμηρίωσης διαδικασίας.

Αυτό το “modus operandi” (τρόπος λειτουργίας- χειρισμού) επιτρέπει, λοιπόν, την πλήρη συμμετοχή στο περιεχόμενο που επισημοποιείται κατά την τεκμηρίωση μίας διαδικασίας πριν από τη διάδοσή της, σε συμφωνία με το πνεύμα του συνεχούς μοιράσματος το οποίο χαρακτήριζε πάντα την εταιρεία.

Το μοντέλο διαδικασιών της Consip παρέχει μία αναπαράσταση του συνολικού οράματος των εταιρικών διαδικασιών προκειμένου να γίνει η ταξινόμησή τους (η διάκριση ανάμεσα σε διαδικασίες πυρήνα, υπηρεσιών και διαχείρισης) και να υπογραμμιστούν οι κύριες σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις διαφορετικές διαδικασίες.

Όπως γίνεται φανερό από το σχήμα, οι απαιτήσεις του πελάτη (είτε του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών είτε άλλης Δημόσιας Διοίκησης) αντιπροσωπεύουν το αρχικό ερέθισμα των εταιρικών επιχειρήσεων, στο κέντρο των οποίων βρίσκεται κανείς τις διαδικασίες πυρήνα που στόχο έχουν την τέλεση της αποστολής της Consip και τη μετατροπή των αιτημάτων σε λύσεις. Αυτές οι διαδικασίες είναι εκείνες της υποστήριξης των αγορών Δημόσιας Διοίκησης (ανάλυση και επίβλεψη της ζήτησης της διοίκησης και της προσφοράς της αγοράς με στόχο την αναγνώριση και την ανάπτυξη αγοραστικών λύσεων) και της υποστήριξης της ανάπτυξης της Πληροφορικής στη Δημόσια Διοίκηση (αναγνώριση αιτημάτων, μελέτη, σχεδιασμός, υλοποίηση, λειτουργία και διαχείριση των πρωτοβουλιών Πληροφορικής του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών).

Η λειτουργία των πυρηνικών διαδικασιών, η οποία αποτελεί το κέντρο της δραστηριότητας της Consip, ενισχύεται και υποστηρίζεται από τις διαδικασίες διαχείρισης (Πολιτικές και Στρατηγικές) και από τις διαδικασίες υπηρεσίας (Ανθρώπινοι Πόροι, Οργανικοί Πόροι και Διαχείριση Εκτίμησης Λύσεων) οι οποίες επιτρέπουν την ενσωμάτωσή τους σε ένα συστημικό πλαίσιο και εγγυώνται τη συνοχή

τους με τις στρατηγικές εξέλιξης της Δημόσιας Διοίκησης και με τη λειτουργία της Consip.

Σχετικά με το περιεχόμενο των διαδικασιών, η προσοχή της εταιρείας έχει αφιερωθεί ουσιαστικά στην περιγραφή των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στα κύρια ρεύματα δημιουργίας αξιών (πληροφορική, παροχές και συμβουλευτική) οι οποίες είναι παρούσες στο μοντέλο και στα οργανωτικά προαπαιτούμενα της υλοποίησής του. Οι εταιρικές διαδικασίες που θεωρούνται ουσιαστικές για την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας συμπεριλαμβάνονται κυρίως στο πλαίσιο της οργάνωσης εργασίας και της διαχείρισης επαγγελματικής επάρκειας (π.χ. οργανωτική δομή, διαχείριση προσωπικού, επαγγελματική ανάπτυξη), της ρύθμισης διαδικασιών σχετικών με νομοθετικές πράξεις ή με δραστηριότητα με ισχυρή επίδραση στην κοινωνία (π.χ. διαδικασία παροχής, συνάντηση με τις επιτροπές δημοπρασίας, εξωτερικές σχέσεις, επίβλεψη έργου) και του ορισμού των εσωτερικών ρόλων και ευθυνών που είναι σημαντικά για την αποτελεσματική υλοποίηση των ανατιθέμενων καθηκόντων (π.χ. ρόλος του υπεύθυνου έργου, ο σχεδιασμός και η αξιολόγηση των έργων, η επίβλεψη του κόστους). Οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές είναι δύο. Από τη μία πλευρά η μέγιστη επιδίωξη εταιρικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, στη βάση κυρίως της υψηλής επίδοσης, της υπευθυνότητας και της συνεργασίας του προσωπικού παρά της απλής υπακοής στις οργανωτικές ντιρεκτίβες. Από την άλλη, η διασφάλιση μίας ξεκάθαρης διαδικασίας, η οποία εγγυάται, με διαφανείς μεθόδους, αποτελέσματα σε όλες τις περιπτώσεις όπου είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν οι επαγγελματικές αξίες με τις οποίες η Consip αντιμετωπίζει συνολικά την εκτέλεση των ιδιαίτερα ευαίσθητων -λόγω της διαχειριστικής και κοινωνικής τους επίδρασης- δραστηριοτήτων. Ένα παράδειγμα όλων αυτών βρίσκεται στις θεμελιώδεις για την υλοποίηση της αποστολής της εταιρείας διαδικασίες, καθώς είναι αυτές που ρυθμίζουν την πρόοδο των ξεχωριστών δημοπρασιών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το κάθε βήμα καταγράφεται και υποστηρίζεται από τα απαιτούμενα εργαλεία, από τον ορισμό της μειοδοτικής στρατηγικής μέχρι την ολοκλήρωσή της, με την υπογραφή της σύμβασης με το νικητή της δημοπρασίας.

Κανένα από αυτά τα βήματα δε θα ήταν εφικτό εάν δεν συμπεριλάμβανε την ξεκάθαρη γνώση, εκ μέρους κάθε εμπλεκόμενου μέλους της εταιρείας, του ρόλου του και των ρόλων των συναδέλφων με τους οποίους πρέπει να αλληλεπιδράσει, της προσοχής που πρέπει να δοθεί στην υλοποίηση μίας τέτοιας δραστηριότητας, κάτι το οποίο σημαίνει προσεκτικό έλεγχο της συμπεριφοράς του καθενός, ακόμα και έξω από το χώρο



εργασίας, προκειμένου να μην επηρεάσει το σωστό αποτέλεσμα μίας δημοπρασίας, της ανάγκης του μοιράσματος των ενδιάμεσων διαδικασιών (ρυθμίσεις δημοπρασιών, τεχνική τεκμηρίωση κ.λ.π) και της μεγαλύτερης φροντίδας στο πώς συντελείται η εξωτερική επικοινωνία.

### **3.5 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

#### **3.5.1 Επίτευξη αποδοτικής προμήθειας**

Η επιτυχία μίας προμήθειας, η οποία συνίσταται από την ικανότητα επίτευξης μίας “καλής τιμής” και ενός ικανοποιητικού επιπέδου στην ποιότητα της υπηρεσίας εκ μέρους του προμηθευτή – με άλλα λόγια, “να αξίζει τα λεφτά της”- εξαρτάται από κάποιες σημαντικές επιλογές που κάνει η Consip κάθε φορά που οργανώνει μία δημοπρασία, είτε για μία σύμβαση πλαισίου είτε για άλλες πρωτοβουλίες, όπως αυτές που υποστηρίζουν το Υπουργείο. Αυτές οι επιλογές λαμβάνουν χώρα στα διάφορα στάδια της διαχείρισης της σύμβασης, ξεκινώντας από την προετοιμασία της τεκμηρίωσης (τεχνικές διευκρινίσεις και κανονισμοί της δημοπρασίας), κατά τη διάρκεια της οποίας ορίζεται η δομή της δημοπρασίας και της σύμβασης, μέχρι την ex-post επίβλεψη της προμήθειας.

Με τις ρυθμίσεις της δημοπρασίας για τις συμβάσεις πλαισίου θεμελιώνονται αρκετά πολύ σημαντικά στοιχεία, ικανά να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της δημοπρασίας. Ανάμεσά τους είναι ο αριθμός και το μέγεθος των προσφορών, η τιμή εκκίνησης της δημοπρασίας, η μέθοδος επιδίκασης, κ.λπ. Η αναγνώριση του βέλτιστου συνδυασμού στοιχείων που θα μεγιστοποιήσουν την πιθανότητα επιτυχίας της προμήθειας λαμβάνει χώρα στη βάση της κατηγορίας αγαθών και λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση της αγοράς και της οικονομίας. Μέσα από τις τεχνικές βέλτιστου σχεδιασμού των δημοπρασιών και οργάνωσης των αγορών, η οικονομική ανάλυση έχει ως στόχο να επιλέξει με ικανοποιητικό τρόπο τις εμπλεκόμενες μεταβλητές, προκειμένου να προωθήσει τη συμμετοχή και τον ανταγωνισμό, να μειώσει τους κινδύνους μυστικών συνεννοήσεων και να διασφαλίσει την επιλογή του πιο επαρκούς προμηθευτή, εκείνου ο οποίος είναι σε θέση να εγγυηθεί την καλύτερη αναλογία ποιότητας / τιμής.

Αυτός ο ρόλος επεκτείνεται γενικότερα στην επιλογή μεταξύ διαφορετικών αγοραστικών εργαλείων. Η εξέλιξη χάριν της τεχνολογικής προόδου, ιδιαίτερα μετά την ανάπτυξη των συστημάτων ηλεκτρονικής προμήθειας, απαιτεί μία προσεκτική ανάλυση

των συνθηκών και των σεναρίων στα οποία μπορούν να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά. Οι πρόσφατες ευρωπαϊκές κατευθυντήριες γραμμές για τις Συμβάσεις του Δημοσίου είναι ένα τέτοιο παράδειγμα, καθώς εισάγουν νέα και σημαντικά εργαλεία, όπως οι συμφωνίες πλαισίου και τα δυναμικά συστήματα αγοραπωλησίας τα οποία σύντομα το κάθε ξεχωριστό σώμα Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και τα κεντρικά αγοραστικά σώματα, θα μπορούν να επιστρατεύσουν προκειμένου να καλύψουν τις ημερήσιες ανάγκες τους σε προμήθειες.

Η πολυπλοκότητα και ο ολοκληρωτικά καινοτόμος χαρακτήρας που αντιπροσωπεύουν αυτά τα εργαλεία για την Ιταλική Δημόσια Διοίκηση απαιτούν μία προσεκτική οικονομική εκτίμηση με στόχο την αναγνώριση των συγκεκριμένων τρόπων εφαρμογής και των πλαισίων μέσα στα οποία η χρήση τους μπορεί πραγματικά να επιφέρει τα ευκαταία αποτελέσματα. Οι ικανότητες στον τομέα της οικονομίας μπορούν, επομένως, να αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμες όχι μόνο στη βελτιστοποίηση του σχεδιασμού της ατομικής δημοπρασίας, αλλά και στην αναγνώριση των ευκαιριών και κινδύνων που γεννούν αυτά τα νέα εργαλεία που πρόκειται να εισέλθουν στον ιταλικό και ευρωπαϊκό τομέα των προμηθειών.

### **3.5.2. Ο ρόλος της Μονάδας Έρευνας της Consip**

Με το στόχο της όσο καλύτερης ανταπόκρισης σε αυτές τις νέες και παλιές προκλήσεις, η Consip, αρχίζοντας τον Ιανουάριο του 2003, δημιούργησε ένα Γραφείο Ερευνών (Ufficio Studi, US), μία ερευνητική και συμβουλευτική μονάδα αποτελούμενη από οικονομολόγους ειδικούς στους τομείς της δημοπρασίας και της προμήθειας, της οποίας οι πρωταρχικοί στόχοι είναι η παροχή επιστημονικής / συμβουλευτικής υποστήριξης προς τις εσωτερικές δομές της εταιρείας και η διάχυση της γνώσης σε σχέση με θέματα Δημόσιας Προμήθειας. Ο υποστηρικτικός και συμβουλευτικός της ρόλος αφορά στην ανάπτυξη οικονομικών αναλύσεων με στόχο την παραγωγή καινοτομίας όχι μόνο σχετικά με τις στρατηγικές δραστηριότητες της Consip, το σύστημα συμβάσεων πλαισίου και την Ηλεκτρονική Αγορά της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και με άλλες δραστηριότητες οι οποίες μπορεί να ωφεληθούν από οικονομικές / επιστημονικές συνεισφορές.

Η ανάπτυξη και εδραίωση ενός κεντρικού αγοραστικού έργου έχει οδηγήσει στην απόκτηση ειδικών ικανοτήτων οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν ένα εύρος δραστηριοτήτων και θεμάτων στρατηγικής σημασίας για ένα κεντρικό σώμα

επιδίκασης. Η αλήθεια είναι ότι από την πρώτη κιόλας στιγμή, το Γραφείο Ερευνών ενεπλάκη στην αναγνώριση εργαλείων ικανά να διευκολύνουν την πλήρη συμμετοχή μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε πρωτοβουλίες της Consip και τη διατήρηση των υψηλότερων προδιαγραφών ποιότητας στις προμήθειες. Το 2004, το πλαίσιο δραστηριότητας της μονάδας επεκτάθηκε στα Ειδικά Έργα και τη Διεθνή Συνεργασία, προκειμένου να αντλήσει από το διεθνές φαινόμενο του οράματος της δημόσιας ηλεκτρονικής Προμήθειας και να προωθήσει την ανταλλαγή εμπειριών και πρακτικών με άλλα κεντρικά αγοραστικά σώματα.

### **3.5.3. Καινοτομία και συμβουλευτική κατά το σχεδιασμό της δημοπρασίας**

Η κύρια δραστηριότητα του Γραφείου Ερευνών συνίσταται στην παροχή επιστημονικής υποστήριξης και συμβουλευτικής προς τις διάφορες εταιρικές δομές. Η συμβουλευτική στον τομέα των δημοπρασιών (συμβάσεις πλαισίου και πρωτοβουλίες υποστηρικτικές του Υπουργείου) είναι μακράν η πιο σημαντική δραστηριότητα και εκείνη στην οποία το γραφείο αφιερώνει τους περισσότερους πόρους. Αυτή η υποστηρικτική δραστηριότητα, ωστόσο, συμπεριλαμβάνει συχνά άλλες σημαντικές λειτουργίες μέσα στην Consip, όπως για παράδειγμα τις αναπτυξιακές στρατηγικές για την Ηλεκτρονική Αγορά Δημόσιας Διοίκησης και για το σύστημα επίβλεψης προμήθειας.

Σε σχέση με τις δημοπρασίες, το καθήκον του Γραφείου Ερευνών αποκτά ουσία κατά την ανάπτυξη των ερευνών, μελετών και αναλύσεων που στόχο έχουν τη βελτίωση της επίδοσής τους. Συγκεκριμένα, προτείνονται καινοτομίες προκειμένου να βελτιστοποιήσουν τη δομή της δημοπρασίας και να αναγνωρίσουν την καλύτερη λύση, συμβατή με τις νομοθετικές υποχρεώσεις και το πλαίσιο αναφοράς (δομή της αγοράς και απαιτήσεις της Δημόσιας Διοίκησης), καθώς και να προωθήσουν τον ανταγωνισμό, βελτιώνοντας έτσι την αναλογία ποιότητας / τιμής των προμηθειών και αυξάνοντας την ικανοποίηση των Δημόσιων Διοικήσεων που συμμετέχουν στο έργο.

Συνήθη και επανεμφανιζόμενα παραδείγματα τέτοιων δραστηριοτήτων είναι η αναγνώριση των εργαλείων που είναι πιο κατάλληλα για να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (λειτουργώντας με μεταβλητές όπως η διαίρεση σε σύνολα και η συσσωμάτωση σε προσωρινές επιχειρηματικές ομάδες οι οποίες γίνονται αντικείμενα χειρισμού και συνδυάζονται ανάλογα με το πλαίσιο της συγκεκριμένης αγοράς), την επιλογή των πιο κατάλληλων κανόνων βαθμολόγησης και την ανάπτυξη

μίας δομής σύμβασης η οποία θα εγγυάται καλύτερα τα υψηλά επίπεδα ποιότητας εκ μέρους του προμηθευτή.

Μαζί με αυτή τη συστηματική συμβουλευτική επάνω στο σχεδιασμό των δημοπρασιών, το Γραφείο Ερευνών παρέχει υποστήριξη και σε άλλες σημαντικές δραστηριότητες, οριζοντίως της δομής της Consip, μεταξύ των οποίων είναι και η οικονομική ανάλυση των νέων εργαλείων προμήθειας τα οποία προβλέπονται στην Ευρωπαϊκή Κατευθυντήρια Γραμμή 2004/18 και υιοθετήθηκαν από το νέο Κώδικα Συμβάσεων, η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών -χρηστών του Υπουργείου-, η ανάπτυξη ενός δείκτη επίδοσης για την παρακολούθηση των προμηθειών, οι μηχανισμοί διαφήμισης της Ηλεκτρονικής Αγοράς Δημόσιας Διοίκησης (μία εκτίμηση της επίδοσης του προμηθευτή βασισμένης σε ένα σύστημα αξιολόγησης), τα κίνητρα βάσει της σύμβασης και τα εργαλεία με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας στις δημοπρασίες της Πληροφορικής.

#### ***3.5.4. Εδραίωση και διάχυση της καινοτομίας***

Οι καινοτομίες που προτείνονται από το Γραφείο Έρευνας υπόκεινται κατόπιν σε περαιτέρω βελτιώσεις και εδραίωση και συνοψίζονται σε επί τούτου έγγραφα και μελέτες που διαχέονται εσωτερικά προκειμένου να μπορέσουν όλες οι δομές της Consip να τα χρησιμοποιήσουν στις καθημερινές λειτουργίες του σχεδιασμού δημοπρασιών. Η διαδικασία τελειοποίησης έχει στόχο να κάνει πιο “εύχρηστη” μία καινοτομία η οποία προτείνεται για μία ατομική περίπτωση. Αυτή η λειτουργία διασταυρωμένης γονιμοποίησης συνίσταται στη διάχυση μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων ομάδων της τεχνογνωσίας σε σχέση με τις εισαγόμενες καινοτομίες που έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα καρποφόρες σε μία δεδομένη πρωτοβουλία και που μπορούν, επομένως, να εφαρμοστούν με επιτυχία και σε πολλά άλλα πλαίσια. Όταν οι καινοτομίες βρίσκουν γενικότερη εφαρμογή, στις περιπτώσεις, για παράδειγμα, όπου μπορούν να εφαρμοστούν από άλλες δημόσιες διοικήσεις, οι μελέτες δημοσιεύονται στο Quaderni Consip (Άρθρα της Consip), μία σειρά από άρθρα η οποία ξεκίνησε το 2004 και συγκεντρώνει, επίσης, τη συμβολή μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας. Αυτή η διασταυρωμένη γονιμοποίηση υποστηρίζεται από άλλα εργαλεία με τα οποία το Γραφείο Έρευνας διαχέει τις καινοτομίες του μέσα και έξω από την εταιρεία, όπως στην περίπτωση της επαγγελματικής εκπαίδευσης, των σεμιναρίων που οργανώθηκαν με ειδικούς του τομέα, της ακαδημίας και των θεσμών, καθώς και των συνεδρίων. Η

διαδικασία εσωτερικής επαγγελματικής εκπαίδευσης συνεπάγεται το μοίρασμα των ιδεών, των καινοτομιών και άλλων προτάσεων του Γραφείου Έρευνας με ολόκληρη την εταιρεία. Τα σεμινάρια διευκολύνουν τη συζήτηση επάνω στις πιο πρόσφατες ιδέες που εμφανίζονται στον κόσμο της Δημόσιας Προμήθειας και τροφοδοτούν με προτάσεις που μπορεί να είναι χρήσιμες στην Consip και στους κόσμους της δημόσιας Διοίκησης, της αγοράς των προμηθευτών και της επιστημονικής έρευνας. Αναφορικά με α συνέδρια, η Consip συχνά αναλαμβάνει δραστικό ρόλο στην προώθηση του τεχνικού - επιστημονικού διαλόγου επάνω στη Δημόσια Προμήθεια, οργανώνοντας συνέδρια σε συνεργασία ε άλλα σημαντικά ιδρύματα και / ή συμμετέχοντας ως ομιλήτης σε γεγονότα τέτοιου είδους, παρουσιάζοντας το έργο της.

### **3.6 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ CONSIP**

#### **3.6.1 Διαφάνεια**

Κάθε εταιρεία έχει το καθήκον να κρατά τις δράσεις της διαφανείς για τους μετόχους, τις αγορές αναφοράς, τους καταναλωτές / πελάτες και, γενικά, όλους τους εμπλεκόμενους. Αυτή η απαίτηση γίνεται ακόμα πιο αυστηρή όταν μέτοχος είναι ένας δημόσιος φορέας, καθώς σε αυτή την περίπτωση το κεφάλαιο σε κίνδυνο είναι δημόσιο. Ακόμα, οι εταιρείες με δημόσιο κεφάλαιο πρέπει να εγγυώνται όχι μόνο τη διαφάνεια των επιχειρησιακών και διαχειριστικών τους πρακτικών, αλλά, επίσης -και αυτό τις διαχωρίζει από τις άλλες- το καλύτερο επίπεδο ανταπόκρισης στο δημόσιο ενδιαφέρον, το οποίο βρίσκεται στη βάση της ύπαρξής τους. Ακριβώς για αυτό το λόγο, ο νομοθέτης, από τη μία πλευρά, και τα διευθυντικά στελέχη αυτών των εταιρειών, από την άλλη, έχουν επιδείξει, γενικά, τη μέγιστη προσοχή προς τα προβλήματα σχετικά με τη διαφάνεια και την αποδοτική, αποτελεσματική και οικονομική διαχείριση των πόρων που τους εμπιστεύονται.

Η Consip μπορεί, χωρίς αμφιβολία, να θεωρηθεί μία από τις εταιρείες που ενσαρκώνουν καλύτερα αυτό το στοιχείο. Όντας αποκλειστικά ιδιοκτησία του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και χρησιμοποιώντας, επομένως, για τη λειτουργία της, πόρους που ανήκουν εξ ολοκλήρου στο δημόσιο, πρέπει να αποδείξει, μέσα στα χρονικά όρια και τους τρόπους που ορίζονται από το νόμο, ορθή χρήση αυτών των πόρων και πλήρη συμμόρφωση με κάθε κανονισμό. Σε αυτό το πλαίσιο, η παρουσία ενός

πταισματοδίκη (magistrate) στο Δικαστήριο Οικονομικού Ελέγχου στις συναντήσεις του Διευθυντικού Συμβουλίου υπογραμμίζει την “δημόσια αποστολή” της εταιρείας.

Από την άλλη πλευρά -και αυτή είναι πιθανότατα η πιο αξιοσημείωτη και χαρακτηριστική όψη της εταιρείας- η Consiip λειτουργεί με πολλούς τρόπους προκειμένου να διασφαλίσει την ορθή, αποτελεσματική, αποδοτική και οικονομική λειτουργία αυτής της ίδιας Δημόσιας Διοίκησης από την οποία ελέγχεται.

Το γεγονός ότι - στη βάση νομοθετικών προτύπων ή μέσα από ειδικές συμφωνίες - εμπλέκεται σε δραστηριότητες απόκτησης προϊόντων και υπηρεσιών πληροφορικής (συμφωνίες πλαισίου για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών) ή, πιο απλά, σε υπηρεσίες που στόχο έχουν στη διευκόλυνση της επαφής ανάμεσα στο αίτημα της Δημόσιας Διοίκησης και στην προσφορά (την Ηλεκτρονική Αγορά), κάνει την Consiip έναν άτυπο φορέα που υπόκειται αφενός σε πολλούς ελέγχους και σε έναν αριθμό κινδύνων που σίγουρα δεν είναι “βούτυρο στο ψωμί” μίας φυσιολογικής βιομηχανικής επιχειρηματικότητας.

#### ***3.6.2.1 Οι πρωτοβουλίες στον τομέα της διαφάνειας***

Από την ίδρυσή της, η Consiip έχει δώσει τη μέγιστη προσοχή στη διαφάνεια της δράσης. Η δημοσίευση ενός Κώδικα Δεοντολογίας (2001) ήταν η πρώτη μόνο από πολλές πρωτοβουλίες για την ενημέρωση των παραγόντων της αγοράς και του γενικού κοινού σχετικά με τους τρόπους και τα κίνητρα της δράσης της Consiip. Αρχίζοντας το 2003, η Consiip άρχισε να συμμορφώνεται με το Νομοθετικό Διάταγμα 231/0112 υιοθετώντας το δικό της Μοντέλο Οργάνωσης και Διαχείρισης και προσλαμβάνοντας ένα ειδικό για την περίπτωση Όργανο Επιτήρησης με το καθήκον της πιστοποίησης της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς που περιέχει το Διάταγμα και, γενικότερα, με τις ηθικές αρχές.

#### ***3.6.2.2 Εσωτερικά και εξωτερικά εργαλεία που επιστρατεύονται***

Αναφορικά με την εσωτερική της διαφάνεια, αυτή που σχετίζεται με τους εργαζόμενους και τις διαδικασίες της, η Consiip έχει καταβάλει πολλές προσπάθειες προκειμένου να παρέχει πληροφόρηση και εκπαίδευση στο δυναμικό της, σε όλα τα επίπεδα. Έχουν οργανωθεί συναντήσεις εργαζομένων στις οποίες έχουν εξηγηθεί λεπτομερώς ο Κώδικας Δεοντολογίας και η συμμόρφωσή του με τους νέους κανονισμούς. Έμφαση έχει δοθεί στην ευαισθησία των καθηκόντων που ανατίθενται στον καθένα, είτε

αφορούν στην τεχνική ικανότητα είτε στα μέλη της Επιτροπής Δημοπρασίας, καθώς και στους κινδύνους που διατρέχουν το άτομο και η εταιρεία ως όλον κατά την επιδίωξη της θεσμικής τους δραστηριότητας.

Αυτές οι εκπαιδευτικές εμπειρίες έχουν τελειοποιηθεί με την πάροδο του χρόνου, περνώντας από τις “απλές” συνεδρίες τις οποίες διαχειρίζονται αποκλειστικά εσωτερικοί πόροι, σε πιο σε βάθος συναντήσεις με εξειδικευμένο προσωπικό και σε κανονικά εργαστήρια αφιερωμένα σε ομαδική “εργαστηριακή” εργασία επάνω σε αυτές τις δραστηριότητες που θέτουν ένα υψηλότερο βαθμό ρίσκου (προετοιμασία των διαδικασιών, μελέτες περίπτωσης επάνω στη διαχείριση των σχέσεων με τη διοίκηση και τους προμηθευτές κ.λπ).

Έχουν γίνει επίσης σε βάθος συνεδρίες επάνω στη διαχείριση του ρίσκου, μέσα στις οποίες, κάποιοι εργαζόμενοι σε θέσεις-κλειδιά ενημερώθηκαν για τις σχέσεις που συνδέουν και μεγεθύνουν τις συγκεκριμένες όψεις της δουλειάς του καθενός με τους κοινούς κινδύνους. Συνακόλουθα, οι εξωτερικοί προμηθευτές επίσης ενεπλάκησαν στις δραστηριότητες εκπαίδευσης. Το οργανωτικό μοντέλο που υιοθετήθηκε από την Consip επέτρεψε στην εταιρεία να παραμείνει “ευθυγραμμισμένη”, παρά τις πολλές διαφορετικές δραστηριότητες που της έχουν Δημόσια Διοίκηση, αλλά έχει επίσης περιπλέξει πολύ το μοντέλο διαχείρισης εταιρικού ρίσκου. Στην πραγματικότητα, οι εξωτερικοί της συνεργάτες μπορεί να κληθούν -και γενικά καλούνται- να συμμορφωθούν με τον Κώδικα Δεοντολογίας και με τις εσωτερικές εταιρικές διαδικασίες, αλλιώς διατρέχουν τον κίνδυνο λύσης της σύμβασής τους ή τον αποκλεισμό τους από άλλες δραστηριότητες, αλλά αυτές οι συστάσεις δεν μπορούν να δράσουν το ίδιο αποτρεπτικά όπως στο εσωτερικό προσωπικό. Την ίδια στιγμή, η εναρμόνιση αυτών των κανονισμών συμπεριφοράς με σύνθετες και μερικές φορές πολυεθνικές εταιρικές πραγματικότητες απαίτησαν μεγάλη προσπάθεια στο στάδιο, επίσης, του σχεδιασμού συγκεκριμένων ρητρών των συμβάσεων. Προκειμένου να διασφαλιστεί η εναρμόνιση των πληροφοριών μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού προσωπικού και να συντονιστούν αμοιβαία οι λειτουργικές διαδικασίες που έχουν θέσει η Consip και οι προμηθευτές της με μία σειρά συνδυασμένων και λεπτομερών πρωτοβουλιών.

### **3.6.2.3 Διαφάνεια προς την αγορά**

Από την ίδρυσή της η Consip έχει φροντίσει ιδιαίτερα να αναπτύξει το διάλογο με την αγορά μέσα από τους βιομηχανικούς συνδέσμους. Με την πάροδο του χρόνου, αυτές οι σχέσεις έχουν γίνει πιο έντονες και δομημένες, μέχρι του σημείου -όπως ήδη αναφέρθηκε- να γίνονται τακτικές συναντήσεις πριν από την έναρξη οποιασδήποτε αγοραστικής πρωτοβουλίας, με τρόπους που με το χρόνο έχουν γίνει ακόμα πιο συμβατοί με τα κριτήρια του μέγιστου ανοίγματος προς την αγορά. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από αυτές τις συναντήσεις είναι εμπιστευτικές και, από τη φύση τους, μπορούν να γίνουν δημόσιες μόνο όταν δημοσιοποιηθεί η επίσημη δημοπρασία. Η συνεισφορά της αγοράς υπήρξε τεράστια και η ίδια η αγορά έχει συμφωνήσει με τους επικοινωνιακούς κανόνες που έχει χρησιμοποιήσει η Consip ως στοιχείο πιστοποίησης του επαγγελματισμού και της διαφάνειας του έργου της, πάντα παρέχοντας και τη δική της συνεισφορά.

Σήμερα, η Consip έχει εισάγει μία προτυποποιημένη διαδικασία για τη διαχείριση των σχέσεών της με την αγορά η οποία, ξεκινώντας από τη δημοσιοποίηση στον ιστότοπό της των πληροφοριών που χρειάζεται η Consip, θεμελιώνει το χρόνο, τους τρόπους και τα θέματα των συναντήσεων που πρόκειται να γίνουν, μέχρι ακόμα και το μοίρασμα των συμπερασμάτων με τους συμμετέχοντες παράγοντες της αγοράς. Οι τελικές πληροφορίες διατίθενται επίσης σε αυτούς που δεν μπορούν ή δε θέλουν να συμμετέχουν στις συναντήσεις. Κάθε στάδιο της διαδικασίας καταγράφεται λεπτομερώς και διανέμεται μεταξύ των συμμετεχόντων καθώς και υπόκειται στον έλεγχο του Οργάνου Επιτήρησης.

Επίσης, οι διαδικασίες δημοσιοποίησης των πληροφοριών, στα διάφορα στάδιά τους, υπόκεινται σε ελέγχους και πιστοποιήσεις από διάφορα σώματα. Κάθε εταιρική διαδικασία είναι σύμφωνη με τη θεμελιώδη αρχή του διαχωρισμού των καθηκόντων. Αυτή η αρχή δεν θεμελιώνεται μόνο μέσω κανονισμού, αλλά υπαγορεύεται επίσης και από την κοινή λογική.

Στην πραγματικότητα, η Consip έχει βασίσει ολόκληρο το σύστημα ελέγχου της στην κοινή λογική. Η συνεχής ροή πληροφοριών που παράγεται μεταξύ των δομών διοίκησης, γραμμής και ελέγχου είναι ικανή να μεταφέρει τη γνώση όπου είναι απαραίτητο, προκειμένου να επιτρέψει να γίνουν οι απαραίτητες αξιολογήσεις στο



κατάλληλο επίπεδο ιεραρχίας, το οποίο θα μπορεί κατόπιν να ανταποκριθεί σε οποιοδήποτε πρόβλημα κατά τον απαιτούμενο έγκαιρο και δόκιμο τρόπο.

Οι επιτροπές επιδίκασης των δημοπρασιών, οι οποίες επιβλέπουν και τη συμμετοχή των εξωτερικών μελών, παρόλο που έχουν από τη νομοθεσία μία σειρά “εγγυήσεων” που διαφυλάσσουν την αμεροληψία τους και την αυτονομία τους από την Consip - προκειμένου να διασφαλιστεί η μέγιστη εναρμόνιση και διαφάνεια της δράσης τους- υπόκεινται σε ελέγχους από το Όργανο Επιτήρησης -μεταξύ άλλων- το οποίο, σε περίπτωση καίριων προβλημάτων (περιπτώσεις ασυμβατότητας, παραβιάσεις του Κώδικα Δεοντολογίας κ.λπ) θα δράσει σύμφωνα με την εντολή που έχει.

Το χτίσιμο ενός συστήματος πληροφοριών που έχει στο κέντρο του τις εγγυήσεις του Οργάνου Επιτήρησης ότι αυτό το σώμα θα λαμβάνει γνώση του τι συμβαίνει στην Consip όσον αφορά τις τυπικές της διαδικασίες, με ιδιαίτερη προσοχή σε οποιαδήποτε ανωμαλία που μπορεί να συμπεριλαμβάνει μία παραβίαση του Μοντέλου. Η ενεργοποίηση πολλών ροών πληροφοριών προς το Όργανο Επιτήρησης στοχεύει επίσης στη διατήρηση της προσοχής σε υψηλά επίπεδα μεταξύ όλων όσων εμπλέκονται στις πιο ευαίσθητες πλευρές της καθημερινής δραστηριότητας. Με αυτόν τον τρόπο, το Όργανο Επιτήρησης είναι σε θέση να γνωρίζει κάθε δραστηριότητα που μπορεί να σχετίζεται με τον έλεγχο που ασκεί και μπορεί να διανείμει την πιστοποιητική του δράση με ευέλικτο τρόπο ο οποίος μπορεί να αλλάξει αυτόνομα και ανά πάσα στιγμή όταν το απαιτούν οι αλλαγές στις συνθήκες.

#### **3.6.2.4 Τα επιτευχθέντα αποτελέσματα και οι σχέσεις με την κορυφή της διαχείρισης**

Όλες οι διαδικασίες τις οποίες έχει υιοθετήσει η Consip μπορούν να δημιουργήσουν την ιδέα ότι πρόκειται για μία δομή εγκλωβισμένη μέσα στους ίδιους της τους κανόνες, που χρειάζεται χρόνο να “ακούσει” τους πάντες προτού να δράσει. Σε αντίθεση η λεπτομερής εκπαίδευση και πληροφόρηση που παρέχονται ειδικά από το Όργανο Επιτήρησης προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (εσωτερικούς και εξωτερικούς) έχει δημιουργήσει μία ισχυρή συναίνεση επάνω στο τι χρειάζεται να γίνει. Ακόμα, το Όργανο, εξαιτίας της θέσης του στην οργάνωση (απαντά απευθείας στο Συμβούλιο), είναι σε θέση να συνεισφέρει στην ευθυγράμμιση ιδιαίτερα σύνθετων διαδικασιών, να αξιολογήσει τις ασυνήθιστες καταστάσεις που αναπόφευκτα προκύπτουν και να ενσταλάξει σε κάθε παράγοντα την ευαισθησία απέναντι στον έλεγχο, την ηθική και τη

διαφάνεια, η οποία είναι εν τέλει ο μόνος παράγοντας που μπορεί να εξασφαλίσει τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και την προσοχή στα αληθινά προβλήματα του πεδίου.

Όλη η δραστηριότητα σε σχέση με τη συμμόρφωση προς τους κανονισμούς, την πιστοποίηση της συμμόρφωσης, τις ενδείξεις παραβιάσεων, καθώς και τις βελτιωτικές πρωτοβουλίες παρουσιάζεται τακτικά στο Συμβούλιο, το οποίο πρέπει να τη λάβει υπόψη του και να παρέχει όποιους δείκτες έχει επάνω στο ζήτημα. Το Όργανο Επιτήρησης επίσης, προφανώς, μπορεί όποτε είναι απαραίτητο να ζητήσει ακρόαση από το Συμβούλιο μέσω του Προέδρου, του CEO ή του Εποπτικού Συμβουλίου.

Το Συμβούλιο των Διευθυντών και το Εποπτικό Συμβούλιο, όπως προβλέπεται στο Νομοθετικό Διάταγμα 231/01 και στο Οργανωτικό Μοντέλο, υπόκεινται, όσον αφορά τους τομείς αρμοδιότητάς τους, στον έλεγχο του Οργάνου Επιτήρησης. Υπάρχει στην πραγματικότητα μία ειδική διαδικασία η οποία έχει ρυθμίσει με λεπτομέρεια τους τρόπους με τους οποίους το Όργανο Επιτήρησης μπορεί να ειδοποιηθεί σε περιπτώσεις υποψίας παραβιάσεων του Οργανωτικού Μοντέλου από τους ίδιους τους εταιρικούς οργανισμούς.

Αυτό επιβεβαιώνει για μία ακόμα φορά την ιδιαίτερη προσπάθεια της Consip να διατηρήσει όσο το δυνατόν πιο υψηλά τις προδιαγραφές του επαγγελματικού ήθους και της διαφάνειας.

### **3.7 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ CONSIP ΜΕ ΟΡΟΥΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (ΕΚΕ)**

Μία εταιρεία είναι κοινωνικά υπεύθυνη εάν παράγει αξία επίσης προς όφελος της κοινωνίας των πολιτών μεσο- και μακροπρόθεσμα. Μόνο εάν αναγνωριστεί ως κοινωνικά υπεύθυνη “νομιμοποιείται” από την κοινωνία των πολιτών μέσα από τη συναίνεση και την πίστη, που είναι ανεκτίμητα στοιχεία για μία εταιρεία που επιθυμεί να ενημερήσει και να αναπτυχθεί.

Η κοινωνική ευθύνη της Consip προκύπτει αφενός άμεσα από τη δημόσια λειτουργία που επιτελεί και αφετέρου έμμεσα από το κοινωνικό προφίλ της δραστηριότητάς της, οι επιδράσεις της οποίας γίνονται αισθητές από κάθε ενδιαφερόμενο με τον οποίο

αλληλεπιδρά η εταιρεία και του οποίου η δραστηριότητα επηρεάζεται, με τη σειρά της, από την Consip.

Οι αξίες που έχει ενσωματώσει η Consip προκειμένου να ορίσει την κοινωνική της ευθύνη, παρόλο που δεν είναι διατυπωμένες σε κάποιο “χάρτη” ή μανιφέστο, είναι ξεκάθαρες. Αυτές είναι:

- Υποστήριξη και διευκόλυνση της πολιτισμικής αλλαγής της Δημόσιας Διοίκησης
- Συσσωμάτωση επαγγελματικής τεχνογνωσίας και επάρκειας στην υπηρεσία της Δημόσιας Διοίκησης
- Παραγωγή οικονομικών κερδών και αποδοτικότητας για τη Δημόσια Διοίκηση άμεσα και έμμεσα, για τη χώρα εν γένει
- Εγγύηση δικαιοσύνης και διαφάνειας
- Επένδυση στις ικανότητες και τη γνώση των εργαζόμενων προκειμένου αυτοί να πάρουν θέση, στο πλάι της διοίκησης, στο μέτωπο των καινοτομιών στη διαχείριση.

Τα εργαλεία που απαιτούνται για τη διαχείριση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ποικίλα και διαφέρουν όσο αφορά το εύρος τους. Η εισαγωγή τους απαιτεί φροντίδα, πίστη, οργανωτική προετοιμασία και εταιρική κουλτούρα. Εάν η υιοθέτηση νέων εργαλείων αποδειχθεί εύκολη, είναι πολύ πιο δύσκολο να αφομοιωθούν και να γίνουν αντιληπτά από τους ενδιαφερόμενους.

Η Consip επέλεξε να κινηθεί σταδιακά, μέσα από μία μεσο- και μακροπρόθεσμη επένδυση στην κουλτούρα, βάζοντας την ουσία πριν από μία προσέγγιση του “όλα τώρα”. Για την Consip, η ΕΚΕ δεν είναι μία μόδα, αλλά μάλλον μία συμπαγής διαχειριστική αξία που υιοθέτησε η εταιρεία για να επιτύχει και να βελτιώσει την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων, υιοθετώντας σταδιακά όλο και πιο εξελιγμένα εργαλεία.

Ανάμεσα τα εργαλεία που έχει υιοθετήσει η Consip για να διαχειριστεί την εταιρική κοινωνική ευθύνη της είναι:

- Η υιοθέτηση από το 2001 ενός Κώδικα Δεοντολογίας ο οποίος γνωστοποιήθηκε σε όλα τα μέλη του προσωπικού και στους προμηθευτές

- Η τάση να γίνεται αναφορά σε γεγονότα και όχι μόνο σε αριθμούς κατά το σχεδιασμό της Ετήσιας Αναφοράς για τη δραστηριότητα της εταιρείας
- Η οργάνωση συνεδριών επαγγελματικής εκπαίδευσης επάνω στην ΕΚΕ σε ένα δημόσιο πλαίσιο
- Η δημιουργία ενός Οργάνου Επιτήρησης
- Η εφαρμογή ενός προγράμματος που έχει στόχο τη μέτρηση του πνευματικού κεφαλαίου της εταιρείας
- Η θεσμοποίηση ενός τακτικού διαλόγου με τους ενδιαφερόμενους και η εμπλοκή τους στις πρωτοβουλίες της εταιρείας.

Μεταξύ των πολλών παραγόντων που έχουν ωφέλεια από την Consip, οι κατηγορίες που είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στις αξίες που αντιπροσωπεύει η ΕΚΕ της εταιρείας είναι:

Το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (ΥΟΟ), το οποίο είναι ο χρήστης ολόκληρου του συστήματος Πληροφορικής, των λύσεων οργάνωσης και υποδομής, καινοτόμων τόσο τεχνολογικά όσο και διαδικαστικά, που παρέχει η Consip

Οι άλλες Δημόσιες Διοικήσεις - κεντρικές, τοπικές, πανεπιστήμια, επιστημονικά σώματα και οργανισμοί υγείας- οι οποίες ωφελούνται από το Πρόγραμμα για τον Εξορθολογισμό του Δημόσιου Κόστους σε Αγαθά και Υπηρεσίες που εγκαινίασε η Consip το 2000.

Σύμφωνα με τις μαρτυρίες που προέκυψαν από τους παράγοντες αυτούς τα οφέλη που προκύπτουν από την ΕΚΕ της Consip περιλαμβάνουν:

Τη συσσωρευμένη επαγγελματική τεχνογνωσία και η επάρκεια προκειμένου να τεθεί στην υπηρεσία της Δημόσιας Διοίκησης.

Την υποστήριξη και διευκόλυνση μίας πολιτισμικής αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση.

Η επίτευξη αποτελεσματικότητας, οικονομίας και αποδοτικότητας άμεσα στη Δημόσια Διοίκηση επηρεάζει έμμεσα σε όλη τη χώρα.

Παρακάτω παρατίθενται μερικές από τις πρωτοβουλίες που έχει αναλάβει η Consip στον τομέα της ορατότητας της ΕΚΕ:

- EKE στον ιστότοπο της Consip. Ο ιστότοπος της Consip ([www.consip.it](http://www.consip.it)) έχει ένα προφίλ κυρίως πληροφοριακό σχετικά με τα αποτελέσματα, τις δραστηριότητες και τις καλές πρακτικές της εταιρείας και έχει στόχο να μεταφέρει στους διάφορους ενδιαφερόμενους την “αντίληψη” περί της αξίας της εταιρείας. Έχοντας αυτό κατά νου, το 2005 είδε την δημοσίευση ενός αναλυτικού κεφαλαίου επάνω στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με μέγιστη ορατότητα στην αρχική σελίδα του ιστότοπου, το οποίο ανιχνεύει την πορεία που έχει ακολουθήσει η εταιρεία κατά την εφαρμογή της EKE μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής διάστασης που τέθηκε στη Λισσαβόνα το 2000

- Consip και Sodalitas. Το 2004, η Consip έλαβε για πρώτη φορά μέρος στα Κοινωνικά Βραβεία Premio Sodalitas. Πρόκειται για ένα βραβείο που απονέμεται κάθε χρόνο στις εταιρείες που έχουν διακριθεί στην εφαρμογή προγραμμάτων υψηλής κοινωνικής αξίας. Η εταιρεία έχει αποφασίσει να συμμετάσχει επίσης και το 2005, με την παρουσίαση τριών έργων: το “Σύστημα Αξιολόγησης Επιδόσεων” (SVP) για την κατηγορία βραβείο “Εταιρικές διαδικασίες εσωτερικής κοινωνικής ευθύνης”, το “Ταμείο Επιχειρηματικότητας” για την κατηγορία “Προγράμματα συνεργασίας της κοινότητας” και “Πράσινη προμήθεια” για την κατηγορία “Κοινωνικά ή περιβαλλοντικά προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής καινοτομίας”.

### **3.8 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Η αποστολή της Consip είχε ανέκαθεν στα θεμέλιά της την αποφασιστικότητα να διασφαλίσει ένα υψηλό επίπεδο για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που είναι διαθέσιμα στο Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών και σε όλες τις άλλες κεντρικές και τοπικές διοικήσεις. Η πραγματοποίηση μίας τέτοιας αποστολής φανερώνεται σε κάθε στάδιο της πορείας δημιουργίας αξίας εκ μέρους των χρηστών της και των τελικών πελατών της από τη φροντίδα στη λεπτομέρεια, η οποία χαρακτηρίζει την αναγνώριση των αιτημάτων των πελατών, το σχεδιασμό των λεπτομερειών των δημοπρασιών και από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών. Επομένως, δεν είναι θέμα τύχης το ότι η Consip -για την ποιότητα της τεκμηρίωσης των δημοπρασιών και για τη διαφάνεια κατά τη διαχείριση διαδικασιών σύμβασης- έχει δεχθεί επαίνους όχι μόνο από τους συμβασιούχους της, αλλά και από την αγορά και από άλλες Δημόσιες Διοικήσεις.

Γενικά, η διαδικασία της ωρίμανσης της εταιρείας οδηγεί στην αναζήτηση περαιτέρω βελτιώσεων, όχι τόσο για τη βελτίωση ξεχωριστών λεπτομερειών των τελικών προϊόντων, αλλά μάλλον για τη ρύθμιση των διαδικασιών που έχουν ως αποτέλεσμα αυτά τα προϊόντα. Για αυτό το λόγο, λίγα χρόνια μετά την ίδρυσή της, η Consip άρχισε να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις εσωτερικές της διαδικασίες, ιδιαίτερα στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρησιακών της μεθόδων.

Χάρη σε αυτή την αποφασιστικότητα προκειμένου να διασφαλίσει μεγαλύτερη ισχύ και οργανική ποιότητα στις διαδικασίες εσωτερικής της βελτίωσης, η Consip εγκαινίασε ένα πρόγραμμα προσανατολισμένο προς την ποιότητα, το οποίο έδινε έμφαση στην επιδίωξη στόχων υψηλής ποιότητας και συμπεριλάμβανε την εταιρεία ως σύνολο, αντί να περιορίζεται στην ενδυνάμωση των δραστηριοτήτων πρώτης γραμμής. Το πλαίσιο που υιοθετήθηκε ήταν αυτό της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, μία μεθοδολογία η οποία είναι σήμερα διεθνώς αναγνωρισμένη ως η μόνη που μπορεί να παρέχει μία πραγματικά συνολική και ανθεκτική αλλαγή μέσα σε μία εταιρεία.

Η επικέντρωση σε μία διαδικασία βελτίωσης πρέπει να συνδέει την επιλεγμένη μεθοδολογία με έναν ικανοποιητικό τρόπο εκτίμησης (μέτρησης) των βημάτων που γίνονται. Προς αυτή την κατεύθυνση, η Consip επέλεξε ένα μοντέλο το οποίο θα επέτρεπε μία προτυποποιημένη και οργανική σύγκριση με μία πορεία προς την υπεροχή και βρήκε τα χαρακτηριστικά που θα προσαρμόζονταν πιο εύκολα στο ιταλικό πλαίσιο και ειδικά στην Ιταλική Δημόσια Διοίκηση, στο Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM). Πρόκειται για ένα μοντέλο υπεροχής το οποίο προέκυψε από την εμπειρία των πρωτοπόρων Ευρωπαϊκών εταιρειών και στηρίζεται σε μία πραγματιστική διάσταση η οποία δίνει σημασία αφενός στα συμπαγή αποτελέσματα που επιτυγχάνει μία εταιρεία ανάλογα με τους στόχους της και αφετέρου στους πόρους που χρησιμοποιεί προκειμένου να τα επιτύχει. Αλλά, πρώτα από όλα, είναι ένα ξεκάθαρο μοντέλο καλής εταιρικής διαχείρισης το οποίο δίνει έμφαση στο πόσο πολύ σχετίζεται με το ρόλο των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτήν. Η εταιρεία λοιπόν, μεταξύ των βαθιά εμπειδωμένων καθοδηγητικών αξιών της, έχει θέσει την Υπεροχή ως σημείο αναφοράς για τη συμπεριφορά των ατόμων και ολόκληρης της δομής της εταιρείας.

Οι απαιτήσεις προς κάλυψη στη διάρκεια αυτής της πορείας είναι πολλές. Η αναζήτηση μίας ουσιαστικής και όχι απλά τυπικής διαδικασίας της εταιρείας ως σύνολο, σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους της, η συσσωμάτωση των προσπαθειών προς επαρκώς

καθορισμένους και αντικειμενικά πιστοποιημένους στόχους, η αποφασιστικότητα για την εμπλοκή ολόκληρης της εταιρείας στο πρόγραμμα, σε επίπεδο συμμετοχής αλλά και κατάθεσης προτάσεων, και η πιθανότητα της σύγκρισης αποτελεσμάτων με προηγούμενες επιτυχίες και με εξωτερικές πραγματικότητες προκειμένου να αποκτηθεί μία καλύτερη κατανόηση της πραγματικής προόδου και των περαιτέρω δυνατοτήτων.

Η εγγενής ουσία του προγράμματος TQM της Consip αντιπροσωπεύεται ικανοποιητικά από τη μεθοδολογία ΣΑΣΠ (PDCA): “Σχεδιασμός, Ανάπτυξη, Σύγκριση, Προσαρμογή”, για τη βελτίωση και κατόπιν την επιστροφή στο σχεδιασμό σε ένα συνεχή “άριστο κύκλο”. Πέρα από την αξία της ως μεθοδολογία, το πρόγραμμα βελτίωσης είναι ουσιαστικά βασισμένο σε μία ισχυρή δέσμευση εκ μέρους της διοίκησης και της ηγεσίας η οποία πρέπει να οδηγήσει στη διάχυτη πεποίθηση σχετικά με την υιοθέτηση των ιδεών, μεθόδων και καλών πρακτικών που προτείνονται. Στην καλύτερη περίπτωση, το πρόγραμμα βελτίωσης της εταιρίας εξελίσσεται ορμώμενο από ένα διπλό ερέθισμα: την κινητοποίηση που παρέχει η διοίκηση, από την μία, και από την άλλη, την αποφασιστικότητα, τη δημιουργική ενέργεια και την καινοτομία που προέρχεται από όλη την εταιρική βάση.

### **3.9 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Η ικανοποίηση των πελατών είναι από τις βασικές προτεραιότητες κάθε εταιρείας. Είναι γνωστό στις μέρες μας ότι η επιτυχία μίας εταιρείας και η ικανότητά της για ανάπτυξη μέσα στην αγορά δεν εξαρτώνται μόνο από την ποιότητα των προϊόντων της ή από μία καλή αναλογία ποιότητας/ τιμής, αλλά και από την ικανοποίηση εκείνων που τα αγοράζουν. Επομένως, στον ιδιωτικό τομέα, μεγάλο μέρος της προσπάθειας κατευθύνεται στη γνωριμία των πελατών και στη εξασφάλιση της πίστης τους.

Η Consip δεν αποτελεί εξαίρεση σε αυτή την προσπάθεια, αν και με κάποιες ιδιαιτερότητες, καθώς είναι μία χρηματιστηριακή εταιρεία η οποία ανήκει εξ ολοκλήρου στο κράτος και η οποία λειτουργεί προς αποκλειστικό όφελος της Δημόσιας Διοίκησης.

Από την πρώτη ακόμα σύμβαση πλαισίου που ρύθμιζε τη σχέση ανάμεσα στην Consip και το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, η ικανοποίηση της διοίκησης είχε αναγνωριστεί ως σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης της επίδοσης της εταιρείας. Και στην πιο πρόσφατη σύμβαση πλαισίου (που αφορά την Πληροφορική) ανάμεσα στην

Consign και το Υπουργείο, οι μηχανισμοί αποζημίωσης προβλέπουν ότι ένα ποσοστό της ετήσιας αποζημίωσης δίνεται στην Consip “στη βάση μίας θετικής αξιολόγησης της πελατειακής ικανοποίησης”. Σε αυτή την περίπτωση είναι προφανές ότι αυτό που εννοούμε με τον όρο “πελατειακή ικανοποίησης” είναι η ικανοποίησης του “αναδόχου”. Οι ανάδοχοι μπορεί να ανήκουν στα υψηλότερα επίπεδα (ένας Επικεφαλής Τμήματος ή ένας αντιπρόσωπος) και το εργαλείο πιστοποίησης είναι ένα ερωτηματολόγιο που περιέχει γενικές ερωτήσεις που δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά μάλλον σε μία συνολική εκτίμηση της εικόνας της επίδοσης της Consip και, πάνω από όλα, στην ικανότητά της να υποστηρίξει αποτελεσματικά τη διοίκηση και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της.

Έχοντας εξετάσει την πελατειακή ικανοποίηση στο υψηλότερό της επίπεδο, αξίζει να μελετηθεί και αυτή του τελικού χρήστη ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Σε αυτή την περίπτωση, δεν μπορεί κανείς να αναγνωρίσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αποτελεί το ειδικό αντικείμενο της αξιολόγησης. Σε αυτό το πλαίσιο μπορεί κανείς να κάνει τη σύγκριση ανάμεσα στην “επιδιωκόμενη ποιότητα”, την “παρεχόμενη ποιότητα” και στην “ποιότητα που γίνεται αντιληπτή”. Σε αυτή την περίπτωση, ο στόχος της έρευνας ικανοποίησης του πελάτη είναι περισσότερο προσανατολισμένος προς τη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Υπάρχει επίσης μία ειδική όψη του ζητήματος, η οποία σχετίζεται με την έρευνα πελατειακής ικανοποίησης η οποία εγκαινιάστηκε μέσα στο πλαίσιο του Προγράμματος Συνολικής Διαχείρισης Ποιότητας της Consip. Σε αυτή την περίπτωση, ο στόχος της έρευνας ήταν το επίπεδο ικανοποίησης μίας κατηγορίας συνομιλητών του Υπουργείου με τους οποίους έχει θεμελιωθεί μία τακτική λειτουργική σχέση για να καθορίσει τις επιχειρήσεις, τις προοπτικές των έργων, την έγκριση εγγράφων σχεδιασμού κ.λπ. Δεν πρόκειται για συνομιλητές οι οποίοι θεμελιώνουν στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές (όπως στην περίπτωση των Επικεφαλής Τμημάτων), ούτε και για τελικούς χρήστες προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά μάλλον για διευθυντές και αξιωματούχους με τους οποίους η Consip έχει σχεδόν καθημερινή αλληλεπίδραση. Το ενδιαφέρον της Consip για την πελατειακή ικανοποίηση όσον αφορά αυτή την κατηγορία συνομιλητών είναι παραπάνω από εμφανές.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που έχει υιοθετήσει η Consip καθ’ όλη την έρευνα ικανοποίησης πελατών που διεξήχθη κατά τα τρία τελευταία έτη είναι το Ευρωπαϊκό



Μοντέλο του Δείκτη Πελατειακής Ικανοποίησης (ECSI model - European Customer Satisfaction Index model), ένας δείκτης για τη μέτρηση της πελατειακής ικανοποίησης, ο οποίος βασίζεται σε ένα στατιστικό αιτιακό μοντέλο.

Πρόκειται για μία μεθοδολογία που πηγαίνει πέρα από τα κλασικά μοντέλα στα οποία η μέτρηση της ικανοποίησης προκύπτει από τη διαφορά ανάμεσα στην αναμενόμενη και αντιλαμβανόμενη αξία από την πλευρά του πελάτη (όπως, για παράδειγμα, στο μοντέλο SERVQUAL). Μέσα από ένα ερωτηματολόγιο, γίνεται μία δυναμική αξιολόγηση και των δύο αυτών όψεων και αναλύονται και εκτιμώνται οι σχέσεις ανάμεσα σε διαφορετικές, όχι άμεσα παρατηρήσιμες μεταβλητές οι οποίες είναι υπεύθυνες για την πελατειακή ικανοποίηση, μέσα από ένα σύνολο φανερών μεταβλητών άμεσα παρατηρήσιμων και μετρήσιμων.

Οι έρευνες ικανοποίησης πελατών προφανώς δεν αποτελούν αυτοσκοπό, αλλά μάλλον μία ακόμα ανεκτίμητη “οπτική γωνία” για να καταλάβουμε την “ποιότητα” που εκφράζεται από τις εταιρικές διαδικασίες. Η ανάλυση των πληροφοριών που παρέχονται από του εσωτερικούς και εξωτερικούς δείκτες θα μας οδηγήσει στην αναγνώριση των πολιτικών βελτίωσης οι οποίες, από τη στιγμή που θα υιοθετηθούν, θα επηρεάσουν αφενός την επίδοση των εταιρικών διαδικασιών και αφετέρου την αντίληψη των συνομιλητών αναφοράς, είτε αυτοί είναι ανάδοχοι είτε χρήστες.

Ανάμεσα στις πρωτοβουλίες ερευνών ικανοποίησης πελατών που προωθήθηκαν από την Consip, οι πιο σημαντικές ήταν η εκτίμηση της ικανοποίησης των χρηστών Πληροφορικής του Υπουργείου (Ιούνιος - Ιούλιος 2005) και αυτή που σχετιζόταν με το Πρόγραμμα για τον Εξορθολογισμό του Κόστους (Δεκέμβριος 2005).

Είναι σημαντικό να τονιστεί το γεγονός ότι αυτές οι έρευνες έτυχαν ιδιαίτερης προσοχής, επιβεβαιώνοντας την αποφασιστικότητα των συνομιλητών της Consip να συνεισφέρουν με τις απαντήσεις τους στις προσπάθειες της εταιρείας να “ακούσει” τους πελάτες της.

Μία ιδιαιτερότητα: Στην περίπτωση της έρευνας πελατειακής ικανοποίησης που διεξήχθη με τους συνομιλητές από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, διεξήχθη και μία ακόμη έρευνα, μέσα στην Consip, χρησιμοποιώντας το ίδιο ερωτηματολόγιο, ρωτώντας τους συναδέλφους να απαντήσουν βάζοντας τον εαυτό τους στη θέση των πραγματικών υποκειμένων της έρευνας πελατειακής ικανοποίησης. Ο

στόχος ήταν να μάθουμε “τι πιστεύει η Consip για την εικόνα που έχει το Υπουργείο για αυτήν”. Το αποτέλεσμα ήταν ιδιαίτερα θετικό, καθώς κατέγραψε μία σημαντική σύγκλιση στις απαντήσεις που δόθηκαν και στις δύο έρευνες, καταδεικνύοντας έτσι τη δυνατότητα των ανθρώπων της Consip να λειτουργούν με συναίσθηση προς τους συνομιλητές τους στη διοίκηση, κατανοώντας τα αιτήματά τους και τις προσδοκίες τους.

Καταλήγοντας, μπορούμε να αναρωτηθούμε εάν η Consip χρειάζεται έναν “ικανοποιημένο πελάτη” με την ίδια έννοια που έχει αυτός ο όρος για μία ιδιωτική εταιρεία, για την οποία η αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης παίρνει τη μορφή κερδοφόρας επένδυσης και γίνεται πρωταρχικός στόχος προκειμένου η εταιρεία να διατηρήσει ή να αυξήσει την τιμή των μετοχών της.

## Κεφάλαιο 4: ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ CONSIP

Στη βάση της νομοθεσίας που αποτελεί το θεμέλιο της Consip, εάν ο στόχος είναι η ανάπτυξη της δυνατότητας ανταγωνισμού στα πλαίσια της αγοράς και η εμπιστοσύνη των πελατών, η απάντηση σίγουρα θα ήταν “όχι”. Στην πραγματικότητα, στη βάση της σχέσης ανάμεσα στην Consip και τη διοίκηση βρίσκεται η αναγκαιότητα η εταιρεία να ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες της διοίκησης. Σε αυτή τη σχέση ανάμεσα στην Consip και τη διοίκηση υπάρχει μία λογική αντιστροφή της παραδοσιακής σχέσης ανάμεσα στην εταιρεία και τον καταναλωτή. Ο “πελάτης”, δηλαδή η διοίκηση, είναι ο ιδρυτής και ο μόνος μέτοχος της εταιρείας, εκείνος ο οποίος παίρνει τις τελικές αποφάσεις όσον αφορά τη θεμελίωση και τη νομιμοποίηση της Consip, εκείνος ο οποίος της αναθέτει μία αποστολή, υπαγορεύει τις στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές της και θέτει τους στόχους της. Θεωρητικά, επομένως, το πρόβλημα προσανατολισμού της Consip προς την πελατειακή διαχείριση δεν θα έπρεπε ούτε καν να τίθεται, εφόσον η εταιρεία δεν έχει άλλο στόχο πέρα από την υλοποίηση των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων για την τέλεση των οποίων δημιουργήθηκε και απέκτησε ένα αναγνωρισμένο ρόλο.

Ωστόσο, η πραγματικότητα συχνά διαφέρει από το σενάριο που προβλέπει ο νόμος και η σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στην Consip και τη διοίκηση πρέπει να ανανεώνεται συνεχώς. Με αυτή την έννοια, λοιπόν, η Consip δεν διαφέρει και τόσο από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία. Η απαίτηση που δικαιώνει και καθιστά απαραίτητη την τέλεση ερευνών πελατειακής ικανοποίησης είναι αυτή της ακρόασης και κατανόησης σε βάθος των αιτημάτων που εκφράζονται από τη διοίκηση-πελάτη, της συνεχούς φροντίδας για αξιολόγηση των παραπάνω, της ανάπτυξης και βελτίωσης του διαλόγου και της αλληλεπίδρασης.

#### 4.1 ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Κατά τα προηγούμενα χρόνια, οι θεσμικές μεταρρυθμίσεις στον οικονομικό και χρηματοδοτικό σχεδιασμό και τη νομοθετική δράση στον τομέα ελέγχου των λογαριασμών του δημόσιου έχουν αποδείξει την ανάγκη παροχής μεγαλύτερης διαφάνειας στο δημόσιο κόστος και έχουν οδηγήσει στην ανάγκη επισκόπησης κάποιων λογιστικών κριτηρίων κατά τη δημιουργία και σταθεροποίηση των λογαριασμών της Δημόσιας Διοίκησης.

Αυτά τα προβλήματα δημόσιας χρηματοδότησης είναι εκείνα για τα οποία η παρουσία και η συμβουλευτική της Consip έχει υπάρξει αποφασιστική όσον αφορά την υλοποίηση δραστηριοτήτων των συστημάτων πληροφορικής της Ragioneria Generale dello Stato (RGS, State General Accounting Department - Γενικό Κρατικό Τμήμα Λογιστικής), χάρη στις ειδικές ικανότητες των εταιρειών σε αυτόν τον τομέα.

Μεταξύ των συστημάτων που βρίσκονται τώρα σε χρήση και των οποίων η διαχείριση και συνεχής εξέλιξη διασφαλίζονται από την Consip, τα πρώτα που εισήχθησαν ήταν “επιχειρησιακού” τύπου, δηλαδή τα συστήματα που χρησιμοποιούνταν για να υποστηρίξουν τις θεσμικές επιχειρήσεις που έπρεπε να υλοποιήσουν τα διάφορα γραφεία του Υπουργείου. Σήμερα, για παράδειγμα, η διαχείριση Κρατικού Προϋπολογισμού είναι πλήρως ψηφιοποιημένη - από τη δημιουργία της μέχρι την εδραίωσή της, μέχρι την αναφορά της. Οι νόμοι για την οικονομία, συμπεριλαμβανομένων των διορθώσεών τους, υποστηρίζονται πλήρως από συστήματα πληροφοριών που ανταποκρίνονται σε πραγματικό χρόνο σε κάθε παραλλαγή. Όλες οι κεντρικές πληρωμές της Δημόσιας Διοίκησης γίνονται ηλεκτρονικά. Η προνομοθετική διαδικασία που χρειάζεται για να πιστοποιήσει την οικονομική καταλληλότητα των νομικών διακηρύξεων υποστηρίζεται πλήρως από ένα σύστημα συνεχούς ροής πληροφοριών. Άλλα σημαντικά έργα αυτοματισμού βρίσκονται έχουν δρομολογηθεί στην ευρύτερη σφαίρα δράσεων του δημόσιου τομέα.

Ο ρόλος της Consip ήταν και είναι η παροχή υποστήριξης στην RGS για την συντήρηση και τις συνεχείς αναβαθμίσεις που απαιτούν αυτά τα συστήματα -ανάμεσα σε αυτά και η παρέμβαση που απαιτείται κάθε χρόνο προκειμένου να διασφαλίσει ότι το σύστημα είναι πλήρως ενημερωμένο σύμφωνα με το νέο νόμο περί Προϋπολογισμού στον τομέα του περιορισμού του κόστους.

Ωστόσο, αυτός ο ρόλος υπόκειται σε μία εξέλιξη. Η εταιρεία στην πραγματικότητα μετατρέπεται σταδιακά σε καταλύτη της δραστηριότητας μετατροπής η οποία εγκαινιάστηκε τα προηγούμενα χρόνια από τη Δημόσια διοίκηση και ειδικά από το Υπουργείο.

Οι αυξανόμενες απαιτήσεις από την πληροφορική και η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της κυβερνητικής δράσης, λόγω της συνεχούς αλλαγής του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού πλαισίου, απαιτούν τη δυνατότητα ταχείας λήψης αποφάσεων μία περίοδο όπου τα ζητήματα που προκύπτουν είναι όλο και πιο καινούρια και πρωτοεμφανιζόμενα. Οι θεσμοί είναι γνωστικά εργαλεία που δημιουργήθηκαν για να ανταποκρίνονται σε γνωστά ερωτήματα, αντιπροσωπεύοντας, επομένως, μία ρουτίνα η οποία δεν επαρκεί από μόνη της για να καλύψει τις απαιτήσεις στον τομέα της πληροφορικής εκ μέρους της διοίκησης.

Ανάμεσα στους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις, θεμελιώδη ρόλο διαδραματίζουν η ποσότητα και η ποιότητα των διαθέσιμων πληροφοριών, κάτι το οποίο συνεπάγεται όχι μόνο την αξιοπιστία, ακρίβεια και πληρότητα των δεδομένων, αλλά και την όλο και μεγαλύτερη “επικαιρότητα” και φρεσκάδα τους. Συχνά, οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες στα κέντρα λήψης αποφάσεων της διοίκησης είναι μεροληπτικές, χαρακτηρίζονται από πλεονασμούς και αντιφάσεις καθώς προέρχονται από διαφορετικές πηγές οι οποίες αλληλοεπικαλύπτονται. Είναι, λοιπόν, βασικό, το να μπορούμε να συνταιριάζουμε τα δεδομένα που προέρχονται από διαφορετικές πηγές, προκειμένου να καλύπτουμε κάθε αίτημα που προκύπτει, οργανώνοντάς τα τακτικά και συνεκτικά, ορίζοντας εκ των προτέρων τη σημασιολογία τους, τις ιδιότητες και τις ευθύνες τους, θεμελιώνοντας κανόνες ποιότητας και πιστοποίησης.

Αυτός ο εξορθολογισμός οδηγεί σε μία αλλαγή στην οργάνωση και τη συμπεριφορά και είναι θεμελιώδες προαπαιτούμενο για τη διατήρηση και την ενίσχυση του πληροφοριακού κεφαλαίου που κατέχει η διοίκηση. Και υπό αυτό το φως η Consip προωθεί μία σημαντική εξέλιξη στην υπάρχουσα εφαρμογή διαχείρισης, προς ένα οργανικό, προσανατολισμένο στη γνώση και στη λήψη αποφάσεων σύστημα. Συγκεκριμένα, προκειμένου να καλύψει τις απαιτήσεις της RGS σε γνώση, η Consip έχει υιοθετήσει μία λύση Επιχειρηματικής Νοημοσύνης (BI) η οποία συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών, μεθόδων και εργαλείων που επιστρατεύονται για τη συλλογή, οργάνωση και ανάλυση των δεδομένων που υποστηρίζουν τις λειτουργικές, τακτικές και στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η στρατηγική που υιοθετήθηκε από την

Consip έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη δύο συστημάτων πληροφορικής:

- **To DataWarehouse RGS:** Μία πλατφόρμα πληροφοριών που περιέχει το ενιαίο και πιστοποιημένο όραμα των πληροφοριών που είναι οργανωμένες σε διάφορα Εμπορικά Κέντρα Δεδομένων (Data Marts) τα οποία είναι αφιερωμένα στις ξεχωριστές Εφορείες της RGS. Τα δεδομένα, από τη στιγμή που έχουν περάσει μία διαδικασία ενσωμάτωσης, εκκαθάρισης, μετατροπής και αξιολόγησης, καθίστανται διαθέσιμα στο χρήστη στο δικό του Κέντρο Δεδομένων, ως πληροφορία για προ-καθορισμένες (αναφορές), αυτοσχέδιες ή συνθετικές αναλύσεις

- **Το Διευθυντικό Σύστημα Πληροφοριών:** Μία πύλη που συλλέγει πληροφορίες και διαθέτει στην κορυφαία διοίκηση της RGS ένα και μόνο σημείο παρατήρησης και, με άμεσο και ενιαίο τρόπο, μία σειρά πληροφοριών και δεδομένων επάνω στις βασικές διαδικασίες της RGS, προκειμένου να επιτρέψει τον έλεγχο, τη μέτρηση και τη διαχείρισή τους.

Το σύνολο αυτών των συστημάτων μπορεί να αναπαρασταθεί αποτελεσματικά από μία πυραμίδα που στη βάση της περιέχει όλα τα συστήματα διαχείρισης που επιστρατεύονται κατά τη λειτουργία της διαδικασίας διαχείρισης, ένα ενδιάμεσο τομέα όπου βρίσκει κανείς όλες τις πληροφορίες που επιτρέπουν στη διοίκηση να αποφασίζει και να διευθύνει τις δραστηριότητες και μία κορυφή που αποτελείται από τα υποστηρικτικά συστήματα λήψης αποφάσεων που επιτρέπουν στην ηγεσία της διαχείρισης του Υπουργείου να πιστοποιεί τη συνολική κατάσταση με ολιστικό τρόπο.

Μία άλλη δραστηριότητα που πραγματοποιεί η Consip για να υποστηρίξει τη διαχείριση της δημόσιας χρηματοδότησης αποτελεί η ειδικευμένη συμβουλευτική που παρέχει στη διοίκηση κατά την ανάπτυξη, εξέλιξη και χρήση μοντέλων πρόβλεψης. Προφανώς, καθώς πρόκειται για μία εξαιρετικά εξειδικευμένη δραστηριότητα, κατά την πάροδο του χρόνου οδήγησε στη δημιουργία μίας δεξαμενής ειδικών της Consip, που διασφαλίζουν την εξέλιξη των μοντέλων και τα χρησιμοποιούν πρωταρχικά για να παρέχουν τεχνικές προβλέψεις οι οποίες χρησιμεύουν στην προετοιμασία επίσημων εγγράφων εθνικής και διεθνούς σημασίας (Τριμηνιαία Αναφορά Ρευστού, Έγγραφο Οικονομικού και Χρηματοδοτικού Προγραμματισμού, Αναφορά Πρόβλεψης και Προγραμματισμού, κ.λπ), να παρακολουθούν και να πιστοποιούν κατά τη διάρκεια του έτους τον αντίκτυπο των αποφάσεων οικονομικής πολιτικής στους τομείς της αναμόρφωσης των συντάξεων και του δημοσιονομικού συστήματος, του περιορισμού του κόστους κ.λπ.

Το πιο σημαντικό ανάμεσα σε αυτά τα εργαλεία προμήθειας είναι το Ενιαίο Μοντέλο Δημόσιας Οικονομίας, το οποίο, μέσα από μία σειρά οικονομετρικών μοντέλων με ισχυρές μαθηματικές και θεσμικές καταβολές, είναι ικανό να επεξεργαστεί βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες προβλέψεις των τάσεων εξέλιξης της εθνικής δημόσιας χρηματοδότησης, αφενός από τη σκοπιά των νόμων της οικονομίας και αφετέρου από εκείνη της δημόσιας λογιστικής, καθώς και προβλέψεις των τάσεων σχετικά με την κατάσταση της δημόσιας οικονομίας που απαιτούνται από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.

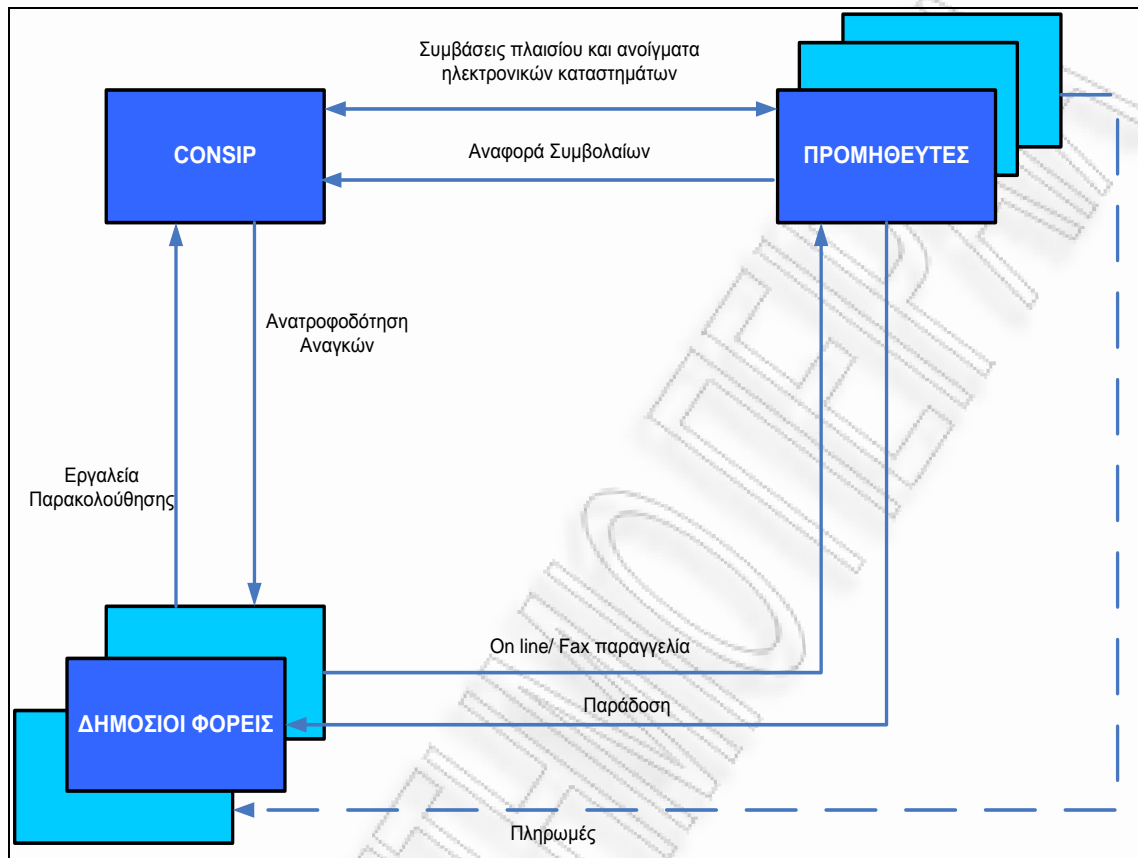
## **4.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ**

### **4.2.1 Στόχοι και ενεργοί μηχανισμοί του συστήματος συμβάσεων πλαισίου**

Το **σύστημα συμβάσεων πλαισίου** είναι πρωταρχικής σημασίας μεταξύ των εργαλείων του Προγράμματος Εξορθολογισμού του Κόστους τα οποία έχουν σημαντική επίδραση στη δημόσια οικονομία. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, αυτό το σύστημα είναι βασισμένο στη συνυπογραφή των συμβάσεων πλαισίου μέσω των οποίων οι εταιρείες-προμηθευτές αναλαμβάνουν να αποδεχτούν, στις προκαθορισμένες τιμές και όρους, παραγγελίες προμήθειας εκ μέρους των διοικήσεων για μία προκαθορισμένη ποσότητα ή συνολική αξία.

Επομένως, οι διοικήσεις μπορεί να εκδίδουν παραγγελίες παράδοσης άμεσα στις εταιρείες-προμηθευτές, με τις οποίες διατηρούν αυτόνομες σχέσεις σύμβασης. Οι παραγγελίες μπορεί να εκδίδονται μέσω φαξ, ταχυδρομείου ή ηλεκτρονικά, μέσω των **ηλεκτρονικών καταστημάτων** που έχουν ιδρυθεί στην πύλη [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it) και τα οποία δημοσιεύουν τις λίστες διαθέσιμων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως και όλες τις σχετικές τεχνικές πληροφορίες, τους όρους της προμήθειας και τις ενδείξεις των τιμών. Γενικά το σύστημα συμβάσεων πλαισίου επιτρέπει την επίτευξη ενός αριθμού ωφελειών σε θέματα συμμόρφωσης με τις αρχές της διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης των πιθανών αναδόχων, της μείωσης των τιμών ανά μονάδα των αγαθών / υπηρεσιών και του κόστους ορισμού των συμβάσεων, της απλοποίησης και κεντροποίησης των διαδικασιών δημοπρασίας.

Το παρακάτω διάγραμμα συνοψίζει τη ροή και τους ρόλους-κλειδιά των δραστών που εμπλέκονται στην ανάπτυξη των εργαλείων του Προγράμματος.



Σχήμα Λειτουργικό μοντέλο συμβάσεων πλαισίου

Ως λογική συνέχεια αυτής της απλοποίησης της διαδικασίας, αυτό που επιτυγχάνεται είναι επίσης η μείωση του κόστους διαχείρισης, η αύξηση της διαφάνειας στις διαδικασίες δημοπρασίας, η εγγύηση ενός υψηλού επιπέδου ανταγωνισμού της αγοράς, η μείωση του χρόνου παράδοσης, η διαθεσιμότητα μίας σημαντικής ποσότητας πληροφοριών επάνω στην ενδιάμεση κατανάλωση και επίσης, ένα ακόμη κίνητρο για καινοτομία μέσω της ολοένα αυξανόμενης χρήσης των διαδικασιών της πληροφορικής.

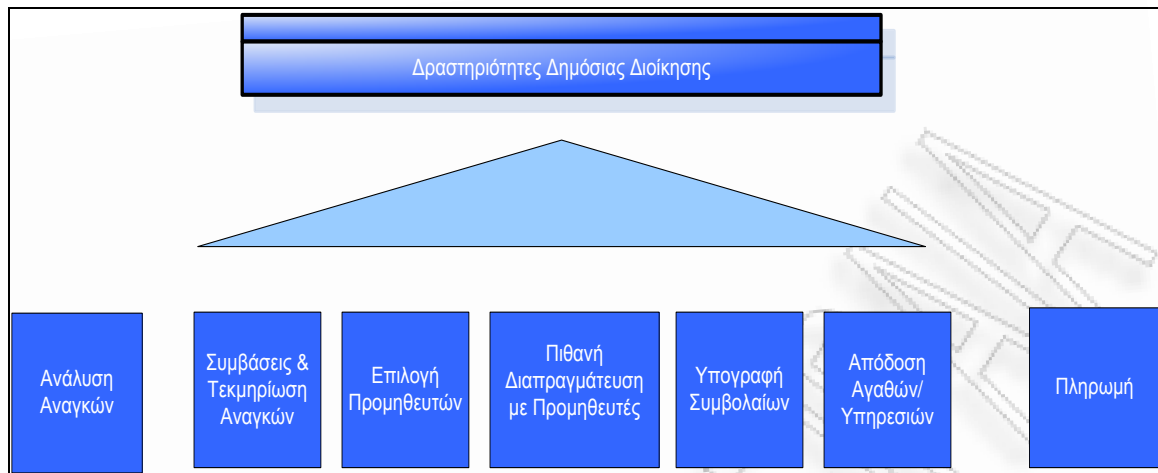
Η διαδικασία προετοιμασίας των συμβάσεων πλαισίου στοχεύει πρωταρχικά στη **μείωση των τιμών αγοράς** μέσα από διαδικασίες δημοπρασίας που προβλέπουν την όξυνση της ζήτησης και, για μία ακόμη φορά, που “αξίζουν τα λεφτά τους”. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί η μείωση που επιτυγχάνεται στις τιμές, ενώ διατηρείται το επίπεδο ποιότητας που απαιτείται από τις δημόσιες διοικήσεις, προβλέπει την εξαγωγή της **τιμής επιδίκασης της δημοπρασίας** από τη **μέση τιμή που πλήρωναν οι Δημόσιες Διοικήσεις** για ένα συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία απουσία



των συμβάσεων πλαισίου της Consip. Η αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου έχει επιβεβαιωθεί από έρευνες που έγιναν κατά την πορεία των τελευταίων χρόνων σε συνεργασία με το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών και το Ιταλικό Ινστιτούτο Στατιστικών Μελετών (Istat). Οι τελευταίες μελέτες που έγιναν επάνω σε μία σειρά κατηγοριών προϊόντων που διακινήθηκαν μέσω συμβάσεων πλαισίου, ημερομηνίας 2006, έχουν επιβεβαιώσει μία μέση ετήσια εξοικονόμηση περίπου 18% επί των τιμών της αγοράς.

Η διαδικασία δημοπρασίας για μία καινούρια σύμβαση πλαισίου ξεκινά με την αναγνώριση κοινών ή ειδικών απαιτήσεων των Δημόσιων Διοικήσεων και συνεχίζει με μελέτες ωφελιμότητας που αναζητούν το σημείο επαφής ανάμεσα στις απαιτήσεις ποιότητας και ποσότητας για τα αγαθά/ υπηρεσίες εκ μέρους των διοικήσεων με την καλύτερη αναλογία ποιότητας / τιμής που μπορεί να προσφέρει η αγορά αναφοράς για την επιθυμητή κατηγορία προϊόντος. Αυτές οι μελέτες ωφελιμότητας (στρατηγικές δημοπρασίας) λαμβάνουν επίσης υπόψη τις αναλύσεις και τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από τις συναντήσεις τεχνικής φύσης που έχουν γίνει με τους ενδιαφερόμενους βιομηχανικούς συνδέσμους.

Από τη στιγμή που η σύμβαση πλαισίου ενεργοποιείται (στο τέλος όλης της διαδικασίας της δημοσιοποίησης της δημοπρασίας, της επιλογής προμηθευτή και της επιδίκασης), η πρωτοβουλία παρακολουθείται και καταγράφεται η αξία κάθε μίας προσφοράς και του αριθμού παραγγελιών που προκύπτουν από τη σύμβαση. Η συνολική αξία της συναλλαγής που λαμβάνει χώρα μέσω του συστήματος συμβάσεων πλαισίου (η λεγόμενη “αξία συναλλαγής”) καταγράφεται σε ένα σύστημα αποθήκευσης δεδομένων που τροφοδοτείται από τη ροή δεδομένων που είναι διαθέσιμα από τους προμηθευτές προκειμένου να επιβεβαιωθεί το επίπεδο χρήσης της σύμβασης και οι διαθέσιμες υπολειμματικές αξίες.

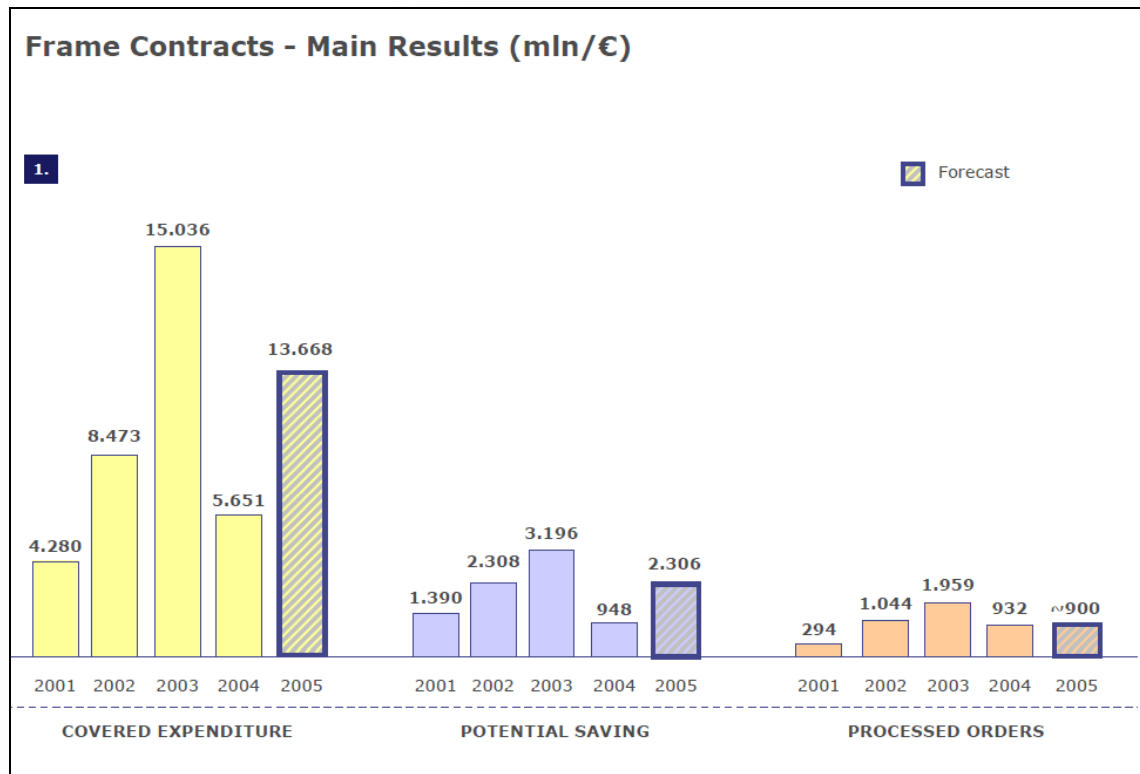


Σχήμα Απλοποίηση της διαδικασίας συμβάσεων πλαισίου

Το τελευταίο στάδιο κατά τη διαχείριση μίας σύμβασης πλαισίου είναι η παρακολούθηση του επιπέδου υπηρεσιών που παρέχεται από τους προμηθευτές στις διοικήσεις. Αυτό γίνεται μέσω επιθεωρήσεων που αναλαμβάνουν τρίτα μέρη στα οποία η Consip αναθέτει αυτό το καθήκον, καθώς και την υλοποίηση ερευνών και αναλύσεων των τάσεων παραπόνων. Όλες αυτές οι πληροφορίες γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας από ένα σύστημα πληροφοριών το οποίο δημιουργεί ειδικές αναφορές που υποστηρίζουν τις αποφάσεις για κάθε δράση προς τους προμηθευτές, τυχόν απαραίτητη για τη βελτίωση της υπηρεσίας.

#### 4.2.2 Τα επιτευχθέντα αποτελέσματα

Το ακόλουθο γράφημα περιγράφει τις γενικές τάσεις των βασικών αριθμών (κόστος, πιθανή εξοικονόμηση και μεταφερόμενη αξία) που έχουν προκύψει από το Σύστημα Συμβάσεων Πλαισίου από την αρχική του σύλληψη μέχρι το τέλος του 2006. Χωρίς να λάβουμε υπόψη το 2003, όπου η χρήση συμβάσεων πλαισίου ήταν υποχρεωτική, όπως φαίνεται στο σχήμα, το Πρόγραμμα κατέγραψε μία συνεχή ανάπτυξη όλων των αριθμών, με μόνη εξαίρεση το 2004, μία χρονιά όπου η δημοσιοποίηση εκ μέρους της Consip νέων δημοπρασιών είχε σταματήσει εντελώς, εν αναμονή της ολοκλήρωσης του νομοθετικού πλαισίου που προέβλεπε ο Νόμος για τον Προϋπολογισμό του 2004, ο οποίος περιείχε ειδικούς κανονισμούς σε σχέση με τις λειτουργίες της εταιρείας.



Σχήμα - Ιστορική πρόοδος των βασικών αριθμών του Προγράμματος

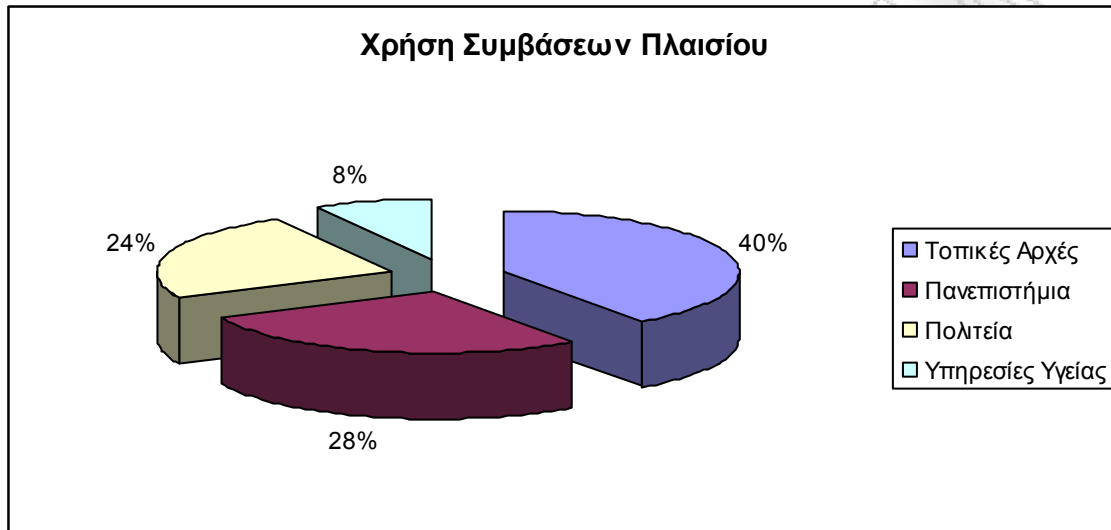
Η ανανέωση των συμβάσεων πλαισίου άρχισε ξανά μόνο την αρχή του 2005, ενώ κατά την περίοδο που μεσολάβησε όλες οι ενεργές συμβάσεις πλαισίου είχαν σταδιακά εκπνεύσει. Το πρώτο μισό του 2005 ήταν αφιερωμένο στην ενεργοποίηση νέων δημοπρασιών και το μεγαλύτερο μέρος των αγαθών και υπηρεσιών που προσφερόταν μέσω των νέων συμβάσεων πλαισίου άρχισε να είναι διαθέσιμο μόνο κατά το δεύτερο μισό του έτους.

Το τέλος του 2006, το σύστημα συμβάσεων πλαισίου κατέγραψε μία νέα σημαντική αύξηση στο κόστος και στην πιθανή εξοικονόμηση, χάρη στην επιβράβευση των πρωτοβουλιών και την ανανέωση των συμβάσεων πλαισίου που έχουν εκπνεύσει ή εξαντληθεί. Τότε, η συνολική αξία του κόστους ήταν περίπου 14.7 δισεκατομμύρια ευρώ, μία αύξηση 23% το 2005.

Από την πλευρά της χρήσης του Συστήματος, ο αριθμός των παραγγελιών που εκδόθηκαν αυξάνεται σταθερά κατά την πάροδο των ετών, επιβεβαιώνοντας τα καλά αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί μέχρι τώρα από το Πρόγραμμα.

Σχετικά με τη χρήση των συμβάσεων πλαισίου εκ μέρους των διαφορετικών κατηγοριών διοίκησης, η συνολική μεταφερόμενη αξία “βλέπει” μία επικράτηση των

Τοπικών Αρχών (40% του συνόλου), τις οποίες ακολουθούν τα Πανεπιστήμια (28%), η Πολιτεία (Κεντρικές και Περιφερειακές Δημόσιες Διοικήσεις, 24%) και οι Υπηρεσίες Υγείας (8%).



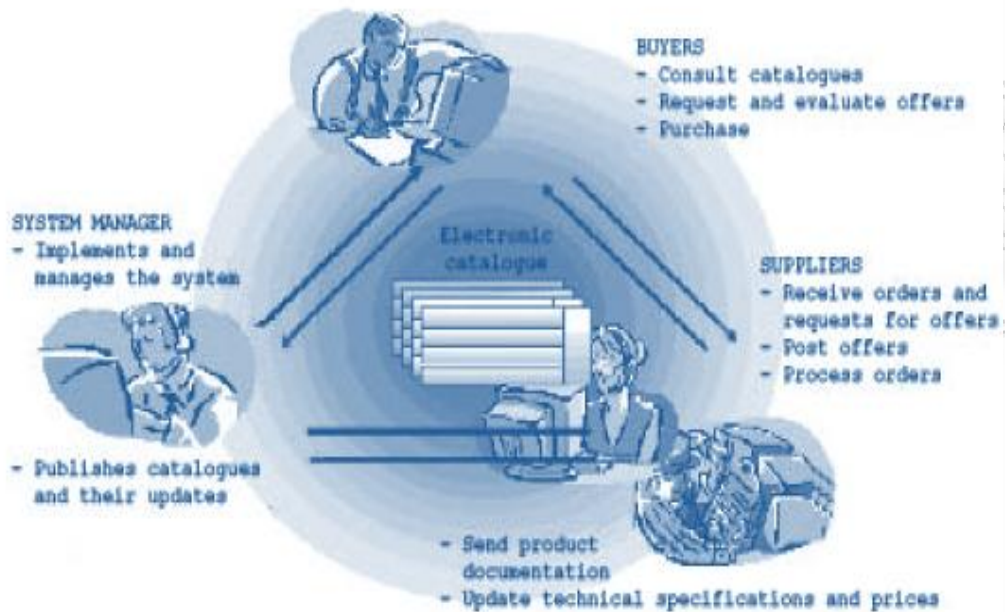
### 4.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

#### 4.3.1 Τι είναι η ΜΕΡΑ (ΗΑΔΔ)

Η Ηλεκτρονική Αγορά της Δημόσιας Διοίκησης (Mercato Elettronico della PA, ΜΕΡΑ) που αναπτύχθηκε από την Consip αντιπροσωπεύει μία πολύ προχωρημένη περίπτωση υιοθέτησης των νέων ηλεκτρονικών αγοραστικών εργαλείων δημόσιας προμήθειας, όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο, αλλά και σε Ευρωπαϊκό πλαίσιο.

Πρόκειται για μία ψηφιακή αγορά προσβάσιμη από την Πύλη αγορών ([www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it)), στην οποία τα Σημεία Παραγγελίας (Punti Ordinati, PO) - οι άνθρωποι που είναι εξουσιοδοτημένοι να κάνουν αγορές εκ μέρους των αντίστοιχων διοικήσεών τους- μπορούν να αναζητούν, να συγκρίνουν και να αγοράζουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τις εταιρείες που έχουν το δικαίωμα να αναρτούν τους καταλόγους τους στο σύστημα, σε συμφωνία με τις ειδικές δημοπρασίες που δημοσιοποιούνται από την Consip για τις διάφορες κατηγορίες προϊόντων.

### The working model of the MEPA



Σχήμα: Μοντέλο Μ.Ε.Ρ.Α

Επομένως, πρόκειται για μία αγορά η οποία είναι:

- Επιλεκτική, εφόσον η πρόσβαση και χρήση της περιορίζεται στους δράστες εκείνους οι οποίοι έχουν περάσει από μία διαδικασία πιστοποίησης βασισμένη στη συμμόρφωσή τους με συγκεκριμένα προαπαιτούμενα
- Εξειδικευμένη, εφόσον στοχεύει στην ικανοποίηση συγκεκριμένων διαδικαστικών και διοικητικών αγοραστικών απαιτήσεων της Δημόσιας Διοίκησης και των εταιρειών που αλληλεπιδρούν με τους προμηθευτές της αγοράς (χαρακτηριστικά τεκμηρίωσης, τρόποι αρχειοθέτησης, χρήση της ηλεκτρονικής υπογραφής κ.λ.π)
- Βασισμένη σε έναν κατάλογο εγκεκριμένων προϊόντων, δεδομένου ότι όλες οι εμπορικές συναλλαγές στα πλαίσια της αγοράς έχουν ως αντικείμενο αγαθά / υπηρεσίες που αναρτώνται από τους προμηθευτές σε έναν κατάλογο είναι αποδεκτή η διακίνησή τους μέσω της Ηλεκτρονικής Αγοράς, έπειτα από μία διαδικασία πιστοποίησης διευθυνόμενη από την Consip
- Προς χρήση αποκλειστικά για αγορές αγαθών και υπηρεσιών με αξία κάτω από το κοινοτικό όριο.

Η αγορά προβλέπει δύο τρόπους αγοραπωλησίας:

- **Άμεση παραγγελία αγοράς** (Ordine diretto di acquisto, OdA): μία αγορά που δε

συμπεριλαμβάνει καμία ειδική συνεννόηση μεταξύ της διοίκησης και των προμηθευτών ενός προϊόντος το οποίο είναι αναρτημένο στον κατάλογο ενός δεδομένου προμηθευτή υπό τους όρους που τίθενται στον ίδιο κατάλογο

- **Αίτημα για προσφορά** (Richiesta di offerta, RdO) -μία αγορά η οποία είναι αποτέλεσμα “δημοπρασίας” που οργανώνει η διοίκηση μεταξύ των εταιρειών που καλούνται να συμμετέχουν στη βάση μίας επιλογής προμηθευτών καταγεγραμμένων στη ΜΕΡΑ.

Για τις κεντρικές Δημόσιες Διοικήσεις, η χρήση της Ηλεκτρονικής Αγοράς είναι πλέον υποχρεωτική, ενώ για άλλες διοικήσεις είναι ένα αγοραστικό εργαλείο στη διακριτική τους ευχέρεια, συμπλήρωμα και πρόσθετο στους παραδοσιακούς τους τρόπους προμήθειας.

Αναφορικά με το σύστημα συμβάσεων πλαισίου που διευθύνει η Consip, η Ηλεκτρονική Αγορά είναι ένα συμπληρωματικό κανάλι ειδικά προσαρμοσμένο στις αγορές αγαθών και υπηρεσιών, οι οποίες καλύτερα να μη διευθύνονται σε κεντρικό επίπεδο, λόγω των χαρακτηριστικών τους (όπως στην περίπτωση των μη προτυποποιημένων αγαθών) ή του είδους των απαιτήσεων που πρέπει να καλύψουν (για παράδειγμα, αποσπασματικές, τακτικές, μικρές αγορές ή αγορές με επιλογή ειδικής υπηρεσίας). Το είδος του κόστους που είναι συνήθως αντικείμενο μίας σύμβασης πλαισίου χαρακτηρίζεται, επομένως, από την δυνατότητα και την άνεση που δίνουν η προτυποποίηση και η συσσωμάτωση της ζήτησης εκ μέρους της διοίκησης προκειμένου επιτευχθεί μία σημαντική εξοικονόμηση με όρους μείωσης κόστους ανά μονάδα αγοράς.

Η χρήση της ΜΕΡΑ είναι αναμφίβολα συνδεδεμένη με μία σειρά πλεονεκτημάτων για τους παράγοντες που συμμετέχουν στην αγορά: τους προμηθευτές (ειδικά οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις) και τις Δημόσιες Διοικήσεις.

Πρέπει να αναφερθεί ότι, στο πλαίσιο της Ιταλικής Δημόσιας Διοίκησης, η πλήρης αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που αναφέρθηκαν παραπάνω θα επιτευχθεί μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα, εξαιτίας των πολλών εμποδίων -τεχνικών, σχετικών με αλλαγή διοίκησης και, επίσης, πολιτισμικών- τα οποία πρέπει να ξεπεραστούν προκειμένου να τελεστεί η πλήρης διάχυση αυτού του μοντέλου προμήθειας.

Παρόλα αυτά, η εμπειρία που έχει συσσωρευτεί μέχρι τώρα στην ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Αγοράς και οι έρευνες που έχουν γίνει επάνω στη χρήση του εργαλείου εκ μέρους των διοικήσεων, τείνουν στη σταδιακή υπέρβαση της αρχικής “φθοράς” από τη

χρήση και της πολιτισμικής αντίστασης που συναντήθηκε κατά το αρχικό στάδιο του έργου. Ειδικά για τις διοικήσεις, η αύξηση της αξίας των αγορών που έγιναν μέσω αυτού του συστήματος καταδεικνύει μία αυξανόμενη συνειδητοποίηση των πλεονεκτημάτων στην αποδοτικότητα και την εξοικονόμηση που προκύπτουν από τη χρήση της ΜΕΡΑ.

Υπό αυτό το φως, η περαιτέρω εδραίωση της Ηλεκτρονικής Αγοράς απαιτεί την επίδραση της δικτύωσης, δηλαδή μίας καλής διαδικασίας η οποία παράγει μία πληθυσμιακή αύξηση από την πλευρά της προσφοράς αλλά και της ζήτησης η οποία θα αναπτύξει περαιτέρω την αγορά και τα “συλλογικά πλεονεκτήματα” που συνδέονται με αυτή.

Τα πλεονεκτήματα που αφορούν τους Προμηθευτές, περιλαμβάνουν:

- Δημιουργείται ένα νέο κανάλι για την εμπορική αλληλεπίδραση με τους δημόσιους φορείς σε χαμηλό κόστος (η συμμετοχή στην Ηλεκτρονική Αγορά είναι δωρεάν)
- Μία ευρύτερη πιθανή αγορά στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης οδηγεί σε μία μεγαλύτερη ορατότητα της προσφοράς. Οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν την έκταση των επιχειρήσεών τους, από μία και μόνο περιφέρεια έως την εθνική επικράτεια.
- Μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα που σχετίζεται με τον εντοπισμό και/ή εξειδίκευση της προσφοράς και με την πιθανότητα της υπογράμμισης της προστιθέμενης αξίας.
- Μείωση του κόστους πώλησης που προκύπτει από τη μείωση της διαμεσολάβησης και του κόστους διαχείρισης της διαδικασίας πώλησης.
- Μείωση του απαιτούμενου χρόνου και του κόστους της αγοραστικής διαδικασίας μέσω μίας μείωσης του χρόνου που απαιτείται για την ανάλυση της αγοράς, τη σύγκριση προϊόντων και την επικοινωνία με τους προμηθευτές, καθώς και τη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών που σχετίζονται με το σχεδιασμό των συμβάσεων (οι οποίες παρέχονται από το κεντρικό γραφείο αγορών).
- Διεύρυνση της βάσης πιθανών προμηθευτών, εθνικά και τοπικά, κάτι το οποίο επιτρέπει τη σύγκριση και την αναγνώριση των πιο ανταγωνιστικών, καθώς και

εκείνων που καλύπτουν τις απαιτήσεις της διοίκησης.

- Προσφορά ενός καταλόγου επιλεγμένων προϊόντων. Η Ηλεκτρονική Αγορά παρέχει εύκολη πρόσβαση στα προϊόντα εξουσιοδοτημένων προμηθευτών οι οποίοι πληρούν τις ποιοτικές προδιαγραφές που τίθενται από τις δημοπρασίες πιστοποίησης.
- Βαθύτερο και μεγαλύτερο εύρος προϊόντων.

Τα Πλεονεκτήματα για τη Δημόσια Διοίκηση, είναι:

- Οι δημόσιοι φορείς μπορούν να επιλέξουν από μία ευρεία (μεγάλος αριθμός κατηγοριών προϊόντων) και βαθιά (ποικιλία προϊόντων / προμηθευτών μέσα σε κάθε κατηγορία) γκάμα προϊόντων.
- Επιτυγχάνεται ευκολότερη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές. Η Ηλεκτρονική Αγορά προσφέρει την δυνατότητα διαπραγμάτευσης του χρόνου παράδοσης, των τιμών και των όρων ανάλογα με τις δηλώσεις στους καταλόγους, στέλνοντας on-line μία αίτηση προσφοράς (RdO) σε επιλεγμένο αριθμό προμηθευτών.
- Επιτυγχάνεται μείωση των τιμών αγοράς η οποία οφείλεται στον μεγαλύτερο ανταγωνισμό που επιτρέπει η ΜΕΡΑ.
- Παρέχεται η δυνατότητα παρακολούθησης των αγορών και ελέγχου του κόστους.

Ο πίνακας παρακάτω δείχνει με λεπτομέρεια ως δείκτες της ανάπτυξης της ΜΕΡΑ τις τάσεις στη ζήτηση (τις συναλλαγές που έγιναν από τη Δημόσια Διοίκηση) και στην προσφορά(τον αριθμό των τεμαχίων που αναρτήθηκαν στους διαδικτυακούς καταλόγους των εγγεγραμμένων εταιρειών).



Πίνακας - Συνολικός αριθμός συναλλαγών και της αξίας τους 2004-2007

	Σύνολο 2004	Σύνολο 2005	Σύνολο 2006	Σύνολο 2007	Σύνολο όλων των ετών
Αριθμός συναλλαγών	3.143	9.677	11.468	28.173	52.461
Αξία συναλλαγών (σε εκατομμύρια ευρώ)	8.3	29.90	38.04	83.6	159.6

Στις 31 Δεκεμβρίου του 2007, 1.156 επιχειρήσεις ήταν εγγεγραμμένες με τη ΜΕΡΑ. Πολλοί προμηθευτές είχαν εγγραφεί για παραπάνω από μία δημοπρασία (συγκεκριμένα, υπάρχει υψηλός βαθμός υπερέκλυσης μεταξύ των προσφορών για προϊόντα ηλεκτρονικής τεχνολογίας και για υλικό γραφείου), και είχε δημοσιευθεί ένα σύνολο 1.809 καταλόγων. Ένα περίπου 90% των εγγεγραμμένων προμηθευτών είναι μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις.

Για την αμέσως επόμενη περίοδο τριών χρόνων (2008-2010), πρέπει να τονιστεί ότι θα πρέπει να λάβει κανείς υπόψη το νέο εθνικό σενάριο Ηλεκτρονικής Προμήθειας του Εγγράφου Οικονομικού Προγραμματισμού 2011 (DPEF-Economic and Financial Planning Document) και το Νόμο για τον Προϋπολογισμό του 2007 (ιδιαίτερα όσον αφορά την υποχρεωτική χρήση της ΜΕΡΑ εκ μέρους όλων των κεντρικών σωμάτων Δημόσιας Διοίκησης και τη δημιουργία περιφερειακών υπηρεσιών). Περιμένοντας την αναμενόμενη εξέλιξη του αριθμού πιθανών χρηστών του συστήματος, οι προτεραιότητες για δράση μπορούν να οριστούν, προς το παρόν, στη βάση τριών κριτηρίων: 1) Βελτίωση της ποιότητας της προσφοράς που είναι διαθέσιμη στη ΜΕΡΑ (ικανοποίηση πελατών). 2) Βελτιστοποίηση των εργαλείων και της οργανωσιακής διαχειριστικής δομής (μεγαλύτερος αυτοματισμός και αποτελεσματικότητα των υποστηρικτικών δομών). 3) Παρακολούθηση της εξέλιξης (follow-up) των δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην απλοποίηση των λειτουργιών του ηλεκτρονικού συστήματος, η οποία απαιτείται από τη Δημόσια Διοίκηση και τους προμηθευτές. 4) Μεγαλύτερη προσπάθεια στους τομείς της προώθησης, εκπαίδευσης και υποστήριξης της Δημόσιας Διοίκησης και των επιχειρήσεων σε συνεργασία με τους βιομηχανικούς συνδέσμους και τις τοπικές αρχές (π.χ. τους σταθμούς πληροφοριών των επιχειρήσεων).

#### **4.4 ΕΡΓΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Οι πρωτοβουλίες που λήφθηκαν για την υποστήριξη των αιτημάτων της Δημόσιας Διοίκησης σχετίζονται με την υλοποίηση συγκεκριμένων έργων, τα οποία συνεισφέρουν σημαντικά στο Πρόγραμμα. Αυτές οι δραστηριότητες συμπεριλαμβάνουν την απλοποίηση και / ή την επανοργάνωση των διαδικασιών, τον οργανωτικό εξορθολογισμό και τη χρήση εργαλείων ηλεκτρονικής Προμήθειας, με στόχο την ενδυνάμωση των σχέσεων με τις διοικήσεις και τη δημιουργία εμπιστοσύνης.

Σε αυτόν τον τομέα, η Consip έχει εργαστεί σε τέσσερις βασικούς τομείς:

Υποστήριξη και συμβουλευτική

Ηλεκτρονικές δημοπρασίες με τη μέθοδο ASP (Application Service Provider - Πάροχος Υπηρεσιών Εφαρμογών)

Δια-λειτουργικότητα με τα συστήματα ηλεκτρονικής Προμήθειας

Ενσωμάτωση με τα συστήματα διαχείρισης.

Οι πρωτοβουλίες που ανήκουν στον τομέα υποστήριξης και συμβουλευτικής στοχεύουν στην υποστήριξη των Δημόσιων Διοικήσεων κατά τη διαδικασία οργανωτικής και διαχειριστικής αλλαγής των μονάδων αγοράς τους, μέσα από την ανάλυση, ανάπτυξη και επαναεπεξεργασία των οργανωτικών διαδικασιών προμήθειας. Υποστήριξη παρέχεται επίσης και για την υλοποίηση μελετών ωφελιμότητας για κατηγορίες προϊόντων και για την προετοιμασία, για όποιες διοικήσεις χρειάζονται, τεκμηρίωσης ειδικών δημοπρασιών, μαζί με την απαιτούμενη τεχνική, νομική και εξειδικευμένη για κάθε προϊόν υποστήριξη.

Μία άλλη ομάδα πρωτοβουλιών είναι εκείνη που σχετίζεται με την υποστήριξη των διοικήσεων κατά την υλοποίηση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών με τη μέθοδο ASP μέσω της χρήσης της πλατφόρμας πληροφορικής του Υπουργείου και της Consip. Σε αυτό τον τομέα, η Consip διαθέτει τις τεχνολογικές της δυνατότητες, την εμπειρία της στη διαχείριση των διαδικασιών ηλεκτρονικής αγοράς και επίσης παρέχει την απαιτούμενη τεχνική, νομική και εξειδικευμένη για κάθε προϊόν υποστήριξη.

Ο τομέας της διαλειτουργικότητας τοπικών βάσεων (πλατφόρμες) ενώνει όλα τα έργα που στοχεύουν στη διευκόλυνση του λειτουργικού διαλόγου ανάμεσα στο σύστημα προμήθειας του Υπουργείου / Consip και των διαφόρων περιφερειακών συστημάτων,

μέσα από μία “συνεργασία των εφαρμογών ανάμεσα στις πλατφόρμες”. Ανάμεσα σε αυτά είναι η ανταλλαγή καταλόγων, κάτι το οποίο επιτρέπει στους χρήστες να αναζητούν αγαθά και υπηρεσίες στις διαφορετικές πλατφόρμες με τον πιο διάφανο τρόπο, η ενεργοποίηση μίας απλής διαδικασίας εγγραφής που επιτρέπει στους χρήστες να πλοηγούνται στις πλατφόρμες μέσα από μία απλή διαδικασία ταυτοποίησης, η δυνατότητα για μία κοινή διαδικασία για την εξουσιοδότηση των προμηθευτών προκειμένου να διευκολυνθεί η συμμετοχή των επιχειρήσεων στις διάφορες Ηλεκτρονικές Αγορές, η παρακολούθηση της δραστηριότητας των χρηστών στις διάφορες πλατφόρμες.

Ο τομέας της ενσωμάτωσης με τα συστήματα διαχείρισης συμπεριλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που στόχο έχουν την απλοποίηση των διαδικασιών διαχείρισης μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με τις αγοραστικές διαδικασίες ανάμεσα στην πλατφόρμα ηλεκτρονικής Προμήθειας του Υπουργείου/Consip και στα συστήματα διαχείρισης των κεντρικών Δημόσιων Διοικήσεων και των προμηθευτών.

Το 2006 στάθηκε μάρτυρας της ολοκλήρωσης 12 έργων άμεσα υποστηρικτικών για τις διοικήσεις και 11 στους τομείς της απλοποίησης διαδικασιών, του οργανωτικού εξορθολογισμού, της τεχνικής και εξειδικευμένης συμβουλευτικής για τα προϊόντα και της χρήσης εργαλείων ηλεκτρονικής προμήθειας.

Όλες αυτές οι πρωτοβουλίες έχουν βεβαιώσει την προστιθέμενη αξία του Προγράμματος ως κέντρο εξειδικευμένης γνώσης στον τομέα των δημόσιων αγορών και ειδικά των αγορών on-line. Αυτές οι εμπειρίες, αν και υλοποιήθηκαν σε συγκεκριμένους τομείς, συχνά αποδίδουν αποτελέσματα εφαρμόσιμα σε άλλα ευρεία και ποικίλα πλαίσια.

#### **4.5 ΛΥΣΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Consip έχει κάνει μεγάλη προσπάθεια για την αναγνώριση της γρήγορης και αποτελεσματικής ανταπόκρισης στις νέες απαιτήσεις της Ragioneria Generale dello Stato- RGS, αναγνωρίζοντας τις λύσεις πληροφορικής με στόχο την παροχή εργαλείων που απαιτούνται για την κατάλληλη διαχείριση και το σφιχτοδεμένο προγραμματισμό των δημόσιων πόρων. Με την πάροδο των χρόνων, πολλές καινοτομίες εισήχθησαν στα σχετικά συστήματα πληροφοριών, τα οποία αυτή τη στιγμή συμπεριλαμβάνουν περίπου το 80% των θεσμικών δραστηριοτήτων της RGS.

Συγκεκριμένα, οι πιο σημαντικές δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται η Ragioneria Generale dello Stato σχετίζονται με την προετοιμασία των Νόμων για τον Προϋπολογισμό και την Οικονομία και με τη διαχείριση του κόστους και των εσόδων του Κράτους. Αυτές οι διαδικασίες, οι οποίες για κάποιο διάστημα τώρα είναι εντελώς αυτοματοποιημένες, υλοποιήθηκαν και εκσυγχρονίστηκαν με τη συμβολή της Consip.

#### **4.5.1 Το Σύστημα Πληροφοριών του Οικονομικού Προϋπολογισμού**

Το Σύστημα Πληροφοριών του Οικονομικού Προϋπολογισμού παρέχει την υποστήριξη που χρειάζεται η διαχείριση του κρατικού προϋπολογισμού, ένα καθήκον το οποίο έχει ανατεθεί στη Ragioneria Generale dello Stato. Πιο λεπτομερώς, ένα από τα πιο σημαντικά της στάδια είναι η προετοιμασία της Ετήσιας Πρόβλεψης Προϋπολογισμού, η οποία προέρχεται από τις προτάσεις διάθεσης του προϋπολογισμού (αρχαία κεφαλαίου) που κατατίθενται από την κάθε διοίκηση σχετικά με τα κεφάλαια κόστους του επόμενου οικονομικού έτους.

Το περίγραμμα του προϋπολογισμού αποστέλλεται κατόπιν στην RGS μέχρι τον Απρίλιο. Κατόπιν, η Ragioneria – μέσω του Γενικού Επιμελητηρίου Πολιτικών Προϋπολογισμού (Ispettorato Generale per le Politiche di Bilancio) – πιστοποιεί συνολικά τις επιδράσεις του προτάσεων που κατατίθενται από τις ξεχωριστές διοικήσεις, εναρμονίζει τη νέα διάθεση πόρων με την τρέχουσα νομοθετική δραστηριότητα και τις κατευθυντήριες γραμμές της οικονομικής πολιτικής και καθορίζει το τριετές πρόγραμμα προϋπολογισμού. Ακόμα, την ίδια στιγμή και με τους ίδιους τρόπους παρουσίασης, η Ragioneria προετοιμάζει τον Οικονομικό Λογαριασμό ο οποίος βασίζεται στα ποσοτικά δεδομένα του προϋπολογισμού για να αναγνωρίσει το οικονομικό πλαίσιο της περιόδου που καλύπτεται από το πρόγραμμα προϋπολογισμού.

Πέρα από αυτό το στάδιο της διαμόρφωσης του προϋπολογισμού, το σύστημα πληροφοριών υποστηρίζει επίσης τη διαχείριση και την οικονομική και περιουσιακή αναφορά του κρατικού προϋπολογισμού, την προετοιμασία των “αρχαίων κεφαλαίου” μέσω των οποίων οι διαφορετικές διοικήσεις καταθέτουν τις προτάσεις τους, την επεξεργασία της επίσημης τεκμηρίωσης που θα υποβληθεί στη Βουλή και την παρακολούθηση των τάσεων κόστους.

Αυτό το σύστημα πληροφοριών υποβλήθηκε τα τελευταία έτη στο πλαίσιο μίας σε βάθος επανεπεξεργασίας, καθώς λόγω παλαιότητας (δημιουργήθηκε στις αρχές του '80) γινόταν όλο και πιο παρωχημένο και λιγότερο κατάλληλο να ανταποκριθεί στις συνεχείς

νομοθετικές και τεχνολογικές αλλαγές. Η Consip έχει συνεισφέρει σημαντικά στην αναθεώρηση του συστήματος, η οποία παρείχε στη RGS ένα τεχνολογικά προχωρημένο σύστημα πλατφορμών. Αυτές οι δραστηριότητες έχουν οδηγήσει στην εισαγωγή νέων εφαρμογών που καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις για την επεξεργασία του προϋπολογισμού που τίθενται από το Νόμο υπ' αρ. 94/97, στην αναβάθμιση της διαδικασίας προετοιμασίας των θεσμικών δραστηριοτήτων που προστάζει ο νόμος και στην πιθανότητα παραγωγής “προσομοιώσεων” συγκεκριμένων επιχειρήσεων που χρειάζονται μία εκ των προτέρων πιστοποίηση προτού μπορέσουν να συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό. Αυτή η φιλοσοφία έχει διασφαλίσει την ομογενοποίηση και εναρμόνιση στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα δεδομένα κατά τα διαφορετικά στάδια της διαδικασίας, την έγκαιρη και σίγουρη ανταλλαγή ροών πληροφοριών, τη δυνατότητα πρόσβασης από κινητούς σταθμούς και την «ηλεκτρονικοποίηση» της ροής βασικών εργασιών γραφείου.

#### **4.5.2 Η διαχείριση του κόστους**

Μέσω του Προεδρικού Διατάγματος 367/94 εισήχθηκε η πληροφορική στις διαδικασίες κόστους, υποκαθιστώντας τις εργασίες γραφείου με την ηλεκτρονική υποστήριξη, προκειμένου να διασφαλιστεί η αυθεντικότητα των πληροφοριών, η αποτελεσματικότητα των ελέγχων και η ταχύτητα των πληρωμών. Αυτό, με τη συμβολή της Consip, οδηγεί στη δημιουργία ενός νέου συστήματος πληρωμών που ονομάζεται “Ψηφιακή Εντολή” (“Mandato informatico”), στο πλαίσιο του Συστήματος Πληροφοριών για τη Διαχείριση του Κρατικού Κόστους. Μέσα από αυτό το εργαλείο, οι άμεσες εντολές που προέρχονται από τις κεντρικές διοικήσεις «ηλεκτρονικοποιούνται» και αποστέλλονται ψηφιακά στην Τράπεζα της Ιταλίας προκειμένου να προστεθούν στον τραπεζικό ή ταχυδρομικό λογαριασμό του ωφελούμενου.

Αυτή η διαδικασία ενισχύθηκε το 1999 με την εισαγωγή του SIPA (Sistema Informatizzato dei Pagamenti della Publica Amministrazione - Ψηφιακό Σύστημα για τις Πληρωμές της Δημόσιας Διοίκησης). Αυτή η πρωτοβουλία στόχευε στη διευκόλυνση της παρακολούθησης του κόστους και των διαχειριστικών διαδικασιών, εξαλείφοντας από την πηγή της -και, επομένως, από ολόκληρη τη διοικητική διαδικασία- την παραγωγή και αντιγραφή της δραστηριότητας του κόστους στο χαρτί, καθώς και την κυκλοφορία των λογιστικών πληροφοριών ανάμεσα σε όλα τα ενδιαφερόμενα σώματα

(κεντρικές διοικήσεις, τοπικές αρχές και δημόσια ιδρύματα). Με το SIPA, ολόκληρη η διαδικασία πληρωμών (από το στάδιο της έκδοσης της εντολής μέχρι την προσθήκη στον τραπεζικό λογαριασμό) έχει αυτοματοποιηθεί πλήρως και έχει μετατραπεί σε ψηφιακή. Η Consip έχει συμμετάσχει μαζί με τη Ragioneria Generale dello Stato, το Ελεγκτικό Συνέδριο, την Τράπεζα της Ιταλίας και την CNIPA (Εθνικό Κέντρο για την Ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης – Centro Nazionale per l' Informatizzazione della Publica Amministrazione), στη Συντονιστική Επιτροπή στην οποία ανατέθηκε η υλοποίηση και διαχείριση του SIPA.

Η υλοποίηση αυτού του έργου αντιπροσώπευε για την εταιρεία μία ελκυστική ευκαιρία να επιδείξει όλες τις ικανότητες και δυνάμεις που τη χαρακτηρίζουν. Το έργο ήταν ιδιαίτερα σύνθετο όσον αφορά τις πλευρές οργάνωσης, εφαρμογών και νομοθεσίας. Η Consip αναγνωρίστηκε ως το σώμα που είχε τις κατάλληλες δυνάμεις για την επιδίωξη αυτού του στόχου, με όρους οργανωτικής συμβουλευτικής, ειδικής γνώσης στον τομέα της λογιστικής και δυνατότητας να αναγνωρίζει και να υλοποιεί καινοτόμες και ανταγωνιστικές λύσεις.

Έτσι, μία σειρά οργανωτικών και σχετικών με την πληροφορική δραστηριοτήτων μπήκαν σε σειρά και υλοποιήθηκαν, με την Consip να έχει αναλάβει κάθε στάδιο της διαδικασίας, προκειμένου να δημιουργήσει μία εφαρμογή πληροφορικής η οποία θα διευκόλυνε μία διαχείριση της οικονομικής λογιστικής, θα ήταν οργανικά ενσωματωμένη με το Σύστημα Πληροφοριών της Ragioneria Generale dello Stato και ικανή να διαχειριστεί όλες τις εισροές πληροφοριών σχετικών με τις εγκρίσεις του προϋπολογισμού, διάθεσης και κόστους. Από αυτό, γεννήθηκε το SICOGE (Sistema di Contabilita Gestionale Finanziaria - Σύστημα Διαχείρισης Οικονομικής Λογιστικής).

#### **4.5.3 Το SICOGE**

Το SICOGE (Sistema di Contabilita Gestionale Finanziaria - Σύστημα Διαχείρισης Οικονομικής Λογιστικής) έχει διανεμηθεί σχεδόν σε όλες τις κεντρικές διοικήσεις (η διαδικασία εγκατάστασής του πρόκειται σύντομα να ολοκληρωθεί). Η εξάλειψη της ροής γραπτών τεκμηρίων ανάμεσα στις διοικήσεις και τα γραφεία της Ragioneria έχει επιτρέψει τη μείωση των περιθωρίων λάθους (τα οποία σχετίζονταν με τις επαναλαμβανόμενες αντιγραφές των εγκρίσεων κόστους) και των χρόνων παράδοσης και επεξεργασίας, την έγκαιρη γνώση εκ μέρους των διοικήσεων για τη λογιστική κατάσταση των κεφαλαίων κόστους τους και τη βελτίωση των υπηρεσιών που

παρέχονται στους πολίτες και τους πιστωτές.

Από τεχνικής άποψης, το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του συστήματος είναι η χρήση της διασύνδεσης ανάμεσα στο Ενιαίο Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione, RUPA) και το Εθνικό Διατραπεζικό Δίκτυο (Rete Nazionale Interbancaria, RNI), η οποία επιτρέπει την πραγματοποίηση διαλόγου ανάμεσα στα συστήματα της διοίκησης και της RGS μέσω ενός ηλεκτρονικού διαύλου ειδικά για αυτή τη δουλειά.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η ευελιξία του και ο βαθμός ενσωμάτωσης της υλοποίησής του, που του επιτρέπουν να συνδιαλέγεται με άλλες εφαρμογές πληροφορικής της διοίκησης οι οποίες διαχειρίζονται μέρος των δεδομένων που σχετίζονται με τις διαδικασίες οικονομικής λογιστικής, χωρίς να επιστρατεύεται η χρήση δύο διαφορετικών συστημάτων.

Ακόμα, η άμεση αλληλεπίδραση του SICOGE με το Σύστημα Πληροφοριών του Κρατικού Προϋπολογισμού έχει προσδώσει ακόμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην εφαρμογή, καθώς μέσω αυτής η RGS παρέχει στις διοικήσεις μία συνεχή ενημέρωση σχετικά με τη διαχείριση του προϋπολογισμού και επιτρέπει τη δυνατότητα να αποσταλούν ηλεκτρονικά στη RGS τα δεδομένα που σχετίζονται με την επεξεργασία της πρόβλεψης προϋπολογισμού (αρχεία κεφαλαίου).

#### **4.5.4 Η διαχείριση των εσόδων**

Το τρέχον σύστημα πληροφοριών για τη διαχείριση των εσόδων του κράτους υποστηρίζει τις Επαρχιακές RGS και τα Κεντρικά Γραφεία Προϋπολογισμού στην παρακολούθηση των λογαριασμών που έχουν σχέση με τους οφειλέτες του Κράτους, στην προετοιμασία του Γενικού Λογαριασμού Εσόδων και στην τροφοδότηση των κεντρικών γραφείων της RGS με δεδομένα για τα έσοδα, τα οποία προκύπτουν από τους λογαριασμό των ξεχωριστών οφειλετών.

Η εικοσαετής ιστορία του συστήματος, οι διάφορες νομοθετικές και διαδικαστικές αλλαγές στις οποίες υποβλήθηκε και η τεχνολογική εξέλιξη που παρείχε η αγορά, καθιστούν απαραίτητη τη σημαντική αναδόμηση και ανανέωσή του. Η Consip συνεισέφερε σε αυτή την ανανεωτική διαδικασία τις ειδικές τεχνολογικές και οργανωτικές της ικανότητες - τις πρώτες για τη δημιουργία ενός συστήματος προσβάσιμου στους χρήστες και τις δεύτερες για άμεσες διαδικασίες με πλήρη ευελιξία,

προκειμένου να υποστηριχθεί η συνεχής εξέλιξη του νομοθετικού πλαισίου.

Αυτή η διαδικασία έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός νέου συστήματος εσόδων το οποίο στοχεύει στον εξορθολογισμό της αλληλεπίδρασης και του διαλόγου με άλλα συστήματα πληροφοριών της RGS, στον επανακαθορισμό των διαδικασιών αναφορικά με ένα πιθανό μελλοντικό σενάριο στο οποίο η λογιστική διαδικασία θα πρέπει να προσαρμοστεί σε μία αποκεντρωμένη οικονομία, στη διευκόλυνση των διοικητικών δραστηριοτήτων μέσω νέων αυτόματων μηχανισμών, υποστηρικτικών προς τα γραφεία της RGS, στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών απόκτησης δεδομένων προς χάριν της βελτίωσης του ελέγχου και της ταυτοποίησης των πληροφοριών, αναθέτοντας στον αυτοματισμό της πληροφορικής το καθήκον των άμεσων, γρήγορων, απλών και αποτελεσματικών ελέγχων, στην παροχή στη διαχείριση της RGS εργαλείων πληροφόρησης βοηθητικών στη λήψη αποφάσεων, τα οποία επιτρέπουν αναλύσεις των δεδομένων των εσόδων με στόχο την υλοποίηση διαδικασιών λήψης αποφάσεων και στη βελτίωση του κεφαλαίου πληροφοριών της Ragioneria.



#### **4.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε.**

Μία σημαντική επιτάχυνση στον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών προήλθε στο πλαίσιο της διαχείριση των χρηματιστικών ροών ανάμεσα στην Ιταλία και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Το δυναμικό της τεχνολογίας “υποτάχθηκε” στην πιο γρήγορη μεταφορά κοινοτικών πόρων στην Ιταλία και στη διασφάλιση της έγκαιρης και σωστής οικονομικής συμμετοχής της Ιταλίας στον προϋπολογισμό της Ένωσης.

Η Consip, μαζί με τη Ragioneria Generale dello Stato, αποφάσισε, στην πραγματικότητα, να επενδύσει στην ανάπτυξη ενός καινοτόμου συστήματος πληροφοριών - διαδεδομένο σε όλη την επικράτεια και στενά συνδεδεμένο με τα προγράμματα για τη διαχείριση και παρακολούθηση των δημόσιων οικονομικών- το οποίο υποστηρίζει τα θεσμικά καθήκοντα του Επιμελητηρίου.

Από το 1988, αυτή η δομή διαχειρίζεται το σύνολο των οικονομικών συναλλαγών από και προς την Ευρωπαϊκή Ένωση και, την ίδια στιγμή, διασφαλίζει, μέσω μεταφορών πόρων από τον προϋπολογισμό του Κράτους, την εκπλήρωση του εθνικού ποσοστού συμμετοχής στις κοινωνικές και διαρθρωτικές πολιτικές που υλοποιούνται από την Ένωση.

Το σύνολο αυτών των αυτοματοποιημένων διαδικασιών, οι οποίες επί του παρόντος συνδέουν όλα τα πρόσωπα που εμπλέκονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στη χρήση και παρακολούθηση των οικονομικών συνεισφορών που ενεργοποιούνται από κοινοτικές πολιτικές, επιτρέπει ημερησίως περίπου 200-300 πληρωμές σε δημόσια σώματα ή ιδιωτικούς ωφελούμενους, για ένα ετήσιο σύνολο πάνω από 8 δισ. ευρώ, συμπεριλαμβανομένων των κοινοτικών πόρων καθώς και των εθνικών συγχρηματοδοτικών συνεισφορών. Σε αυτό το σύνολο πρέπει κανείς να προσθέσει περίπου 5 δισ. ευρώ για την ετήσια χρηματοδότηση προς υποστήριξη της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής.

Η ψηφιακή υπογραφή, η οποία έχει ήδη εισαχθεί στην καθημερινή αλληλεπίδραση με την Τράπεζα της Ιταλίας και στην τεκμηρίωση από τις κεντρικές διοικήσεις, θα επεκταθεί σύντομα και στις ροές που περιλαμβάνουν περιφερειακά σώματα. Αυτό θα οδηγήσει στην πλήρη «ηλεκτρονικοποίηση» των ροών τεκμηρίων και, σε συμφωνία με

την οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία ζητά την εξάλειψη όλης της έγγραφης υποστήριξης στη διαχείριση των πόρων που ενεργοποιούνται κατά την περίοδο κοινοτικού προγραμματισμού 2007-2013.

Μαζί με το σύστημα διαχείρισης λογιστικών επιχειρήσεων με την Ευρωπαϊκή Ένωση, άλλη μία σημαντική συνεισφορά έχει προκύψει από τη δημιουργία ενός νέου εργαλείου για την παρακολούθηση της χρήσης των διαρθρωτικών πόρων που παρέχονται στην Ιταλία.

Ουσιαστική για την επιτυχία αυτού του έργου ήταν η ισχυρή συνεργασία την οποία κατάφερε να θεμελιώσει η Ragioneria Generale dello Stato με την υποστήριξη της Consip, με όλες τις διοικήσεις που εμπλέκονται στο κύκλωμα διαχείρισης κοινοτικών πόρων.

Το Σύστημα Παρακολούθησης Διαρθρωτικών Πόρων της Ε.Ε. έχει επιτύχει την τεχνική του ωριμότητα, ξεκινώντας το 2004, και έχει από τότε γίνει ένα υποστηρικτικό εργαλείο διαχείρισης και λήψης αποφάσεων το οποίο συμπεριλαμβάνει τόσο τα κεντρικά όσο και τα περιφερειακά σώματα του Κράτους.

Το τεχνολογικό δυναμικό αυτού του εργαλείου έχει διασφαλίσει την πληρότητα και την αξιοπιστία των πληροφοριών που διαχειρίζεται. Έτσι, έχει γίνει η επίσημη πηγή όλων των σωμάτων που ενδιαφέρονται για πληροφορίες σχετικές με το σχεδιασμό και την πρόοδο κοινοτικών προγραμμάτων.

Πέρα από την εγγύηση της διαθεσιμότητας των πληροφοριών σε θεσμικά σώματα, αρχίζοντας με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η τράπεζα δεδομένων διαρθρωτικών πόρων, η οποία τροφοδοτείται από το Σύστημα Παρακολούθησης, είναι πλέον διαθέσιμη σε όλους τους ανθρώπους που χειρίζονται τα κοινοτικά προγράμματα για την προετοιμασία επίσημων πρότυπων αναφορών, για την ανάλυση και αξιολόγηση του συνόλου των σχετικών πληροφοριών και για ελέγχους ποιότητας επάνω στην συνοχή και πληρότητα των παρεχόμενων δεδομένων.

Η διανομή και η πορεία των κοινοτικών πόρων στην Ιταλία, σύμφωνα με 450.000 έργα τα οποία έχουν καταγραφεί μέχρι τώρα, μπορεί επίσης να αναλυθεί μέσα από μία χαρτογραφική αναπαράσταση. Πρόκειται για ένα είδος “γεωγραφικού χάρτη” που αναπτύχθηκε από την Consip για λογαριασμό του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, ο οποίος επιτρέπει τη γεωγραφική ανάλυση των κοινοτικών και εθνικών πόρων σύμφωνα με τον εντοπισμό των έργων που έχουν ξεκινήσει.

Το ιταλικό σύστημα για την παρακολούθηση των διαρθρωτικών πόρων -ως σύνολο καλών πρακτικών, μεθοδολογιών και εργαλείων- έχει υπάρξει αρκετά επιτυχές και έξω από την εθνική σφαίρα. Μία πολύγλωσση εκδοχή του έχει δημιουργηθεί στο πλαίσιο των διεθνικών προγραμμάτων συνεργασίας INTERREG και το σύστημα έχει επίσης υιοθετηθεί από το Υπουργείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και Δημοσίων Έργων της Βουλγαρικής Δημοκρατίας χάρη στην ευελιξία του και την πληρότητά του, με απώτερο στόχο τη συμμόρφωση με τις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει στο πλαίσιο της συνθήκης ένταξής της στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

## **4.7 Η ΠΛΗΡΩΜΗ ΤΩΝ ΜΙΣΘΩΝ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ**

### **4.7.1 Η υπηρεσία Personale Tesoro**

Η οικονομική διαχείριση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης είναι ένα από τα θεσμικά καθήκοντα του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών - ειδικά του Τμήματος Γενικής Διαχείρισης Προσωπικού και Υπηρεσιών Θησαυροφυλακίου (Dipartimento dell' Amministrazione Generale del Personale e dei Servizi del Tesoro) - και πάντα αποτελούσε έναν τομέα στον οποίο το Υπουργείο έχει παίξει βασικό ρόλο.

Για την πληρωμή των μισθών και τις σχετικές νομικές υποχρεώσεις αναφορικά με επιδόματα πρόνοιας και φόρους, το Υπουργείο αυτή τη στιγμή χρησιμοποιεί ένα σύστημα που ονομάζεται Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σε ένα Ευρωπαϊκό πλαίσιο, και ίσως και σε παγκόσμιο επίπεδο, η Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού (Servicio Personale Tesoro- SPT) αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά παραδείγματα στον τομέα της οικονομικής διαχείρισης προσωπικού, τόσο με όρους του αριθμού εργαζομένων τους οποίους διαχειρίζεται, όσο και της ποικιλίας των συμβάσεων εν ισχύ. Σήμερα, αποτελείται από διάφορες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων: Κρατικές διοικήσεις, φορείς, δημόσια σώματα και σχολεία. Διαχειρίζεται περίπου 1.5 εκατομμύριο δημόσιους υπαλλήλους από τα 3.4 συνολικά, συμπεριλαμβανομένων όλων των συμβασιούχων αορίστου και ορισμένου χρόνου του εκπαιδευτικού συστήματος. Αυτή τη στιγμή, λοιπόν, περίπου το 40% της αγοράς αναφοράς χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες της SPT, ενώ το υπόλοιπο 60% της πιθανής αγοράς (περίπου 2 εκατομμύρια έγγραφα μισθοδοσίας το μήνα) χρησιμοποιεί άλλες λύσεις.

Τα γραφεία που χρησιμοποιούν αυτή τη στιγμή το σύστημα είναι περίπου 150, συμπεριλαμβανομένων των Περιφερειακών Τμημάτων Διαφόρων Υπηρεσιών (103), τα Γραφεία Προσωπικού των κεντρικών διοικήσεων (35) και των Κεντρικών Γραφείων Προϋπολογισμού - δηλαδή, περίπου 4.000 χρήστες.

Η Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού υπόκειται σε αυστηρούς περιορισμούς σχετικούς με την ανάγκη συμμόρφωσης με τις θεσμικές προθεσμίες για την επεξεργασία των δεδομένων. Έχει επίσης τα τυπικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος που είναι αφοσιωμένο στη διαχείριση μισθών, πολλοί από τους οποίους είναι υψηλού επιπέδου πολυπλοκότητας: μία ισχυρή επίδραση στην εικόνα της διοίκησης (στη διαθεσιμότητα του συστήματος, την αποδοτικότητα των υπηρεσιών που παρέχει κ.λπ), ανάγκη για τακτική και έγκαιρη αναβάθμιση και αξιολόγηση, μεγάλο αριθμό και ποικιλία χρηστών και εργαζόμενων για να διαχειριστεί.

Απλά για να δώσει κανείς μία ιδέα της πολυπλοκότητας του συστήματος, αρκεί να τονίσει το γεγονός ότι η SPT χειρίζεται την επεξεργασία πάνω από 21 εκατομμυρίων εγγράφων μισθοδοσίας το χρόνο, αλληλεπιδρώντας με περίπου 550 πιστωτικά ιδρύματα και διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τη νομοθετική αντιμετώπιση 12 διαφορετικών ειδών συμβάσεων και εργαζομένων (εργαζόμενοι και διευθυντές υπουργείων, εκπαιδευτικοί, δικαστικοί υπάλληλοι, ινστιτούτα ερευνών, αστυνομικοί, τμήματα πυρόσβεσης και αυτόνομες εταιρείες) καθώς και, ταυτόχρονα, τη διαχείριση 13 συστημάτων πρόνοιας.

#### **4.7.2 Τομείς αρμοδιότητας της SPT**

Το σύστημα παρέχει στα εμπλεκόμενα γραφεία διάφορες υπηρεσίες, ανάμεσα στις οποίες η πιο σημαντική είναι η λογιστική επεξεργασία και ρευστοποίηση των ορισμένων μηνιαίων αποδοχών.

Κάθε μήνα, τα γραφεία που είναι επιφορτισμένα με αυτό το καθήκον παρέχουν όλες τις πληροφορίες τις σχετικές με γεγονότα που επιδρούν στην οικονομική κατάσταση του εργαζόμενου ή που μπορούν να τροποποιήσουν τις παραμέτρους που απαιτούνται για τη ρευστοποίηση των ορισμένων αποδοχών. Στο τέλος της περιόδου ενημέρωσης αυτών των δεδομένων, αρχίζει το στάδιο της λογιστικής τους επεξεργασίας, της διανομής εγγράφων μισθοδοσίας και της προετοιμασίας της αναφοράς προς τα εξωτερικά σώματα. Αμέσως μετά, αρχίζει η διαδικασία “πληρωμής”, η οποία συμπεριλαμβάνει διαφορετικά πρωτόκολλα και διαύλους επικοινωνίας, ανάλογα με το είδος της διοίκησης

που εμπλέκεται. Επίσης, σε αυτή την περίπτωση, συμπεριλαμβάνονται “ηλεκτρονικές πληρωμές”, με την εξάλειψη της ψηφιακής εντολής και την αποστολή των μηνιαίων λογιστικών δεδομένων άμεσα στην Τράπεζα της Ιταλίας και, από εκεί, στα οικονομικά ιδρύματα για την πίστωση των μισθών. Η ηλεκτρονική πληρωμή επίσης φροντίζει για τις πληρωμές των άμεσων φόρων οι οποίοι αφαιρούνται από τους μισθούς, καθώς και για τις μηνιαίες πληρωμές της πρόνοιας και άλλες, μη μισθολογικές πληρωμές (π.χ. χρηματοδότηση, τράπεζες, ασφάλειες και συνδικάτα).

Η SPT επιτρέπει επίσης τη λογιστική επεξεργασία των βοηθητικών αποδοχών που δικαιούνται οι εργαζόμενοι. Ολόκληρη η διαδικασία τελειώνει με την εκτύπωση των εγγράφων μισθοδοσίας και των λογιστικών εγγράφων που απαιτούνται για τις πληρωμές και τους θεσμικούς ελέγχους.

Τέλος, το σύστημα υποστηρίζει, επίσης, τις ετήσιες υποχρεώσεις που σχετίζονται με τη νομοθεσία περί πρόνοιας και φορολογίας, μεταξύ των οποίων η επεξεργασία των δηλώσεων φόρου εισοδήματος (CUD, 730 και 740) και η προώθησή τους στην Υπηρεσία Εισοδήματος (Agenzia delle Entrate).

Πέρα από αυτές τις υπηρεσίες, οι οποίες συνδέονται όλες με τη διαδικασία πληρωμής, η SPT διαχειρίζεται επίσης διάφορες ροές πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένου του συγχρονισμού των λεπτομερειών τραπεζικών συνδιαλλαγών ανάμεσα στη δική της τράπεζα δεδομένων και τα ατομικά οικονομικά ιδρύματα που εμπλέκονται, με τη διαμεσολάβηση της SIA και της Τράπεζας της Ιταλίας, της μηνιαίας προώθησης των πληροφοριών για τις πληρωμές της πρόνοιας στα συνταξιοδοτικά ταμεία INPDAP και INPS, καθώς και της απόκτησης των συμβάσεων των εργαζομένων στο εκπαιδευτικό σύστημα οι οποίοι είναι εγγεγραμμένοι στο Σύστημα Πληροφοριών του Υπουργείου Παιδείας.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι επίσης η αλληλεπίδραση της SPT με τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων των διοικήσεων μέσω της ανταλλαγής όλων των πληροφοριών που έχουν σχέση, με οικονομικούς όρους, με τον εργαζόμενο.

#### **4.7.3. Η Υπηρεσία on-line**

Η Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στην αρχιτεκτονική δικτύου (web architecture), το οποίο σημαίνει ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ένα σύστημα δικτυακής πλοήγησης (browser). Οι πολιτικές ασφαλείας τις οποίες υιοθετεί είναι

ιδιαίτερα προηγμένες και περιλαμβάνουν δύο επίπεδα ταυτοποίησης. Προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση κανείς μόνο για ανάγνωση, είναι αρκετό να έχει μία ταυτότητα χρήστη και ένα κωδικό (αδύναμη ταυτοποίηση), ενώ για την ενημέρωση δεδομένων απαιτείται η χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών (smart-card) (ισχυρή ταυτοποίηση). Αυτή η αρχιτεκτονική επιτρέπει σε πολλά γραφεία, τα οποία αυτή τη στιγμή δεν είναι εξουσιοδοτημένα, να χρησιμοποιούν το σύστημα και να επωφελούνται από τις ειδικές υπηρεσίες που παρέχει η SPT, με στόχο τον ολοένα και μεγαλύτερο αυτοματισμό των διοικητικών διαδικασιών και τον εξορθολογισμό της δραστηριότητας των εμπλεκόμενων γραφείων.

Ένας παράγοντας πολυπλοκότητας αντιπροσωπεύεται από το μεγάλο αριθμό συνομιλητών με τους οποίους η SPT πρέπει να αλληλεπιδράσει, με τους τρόπους και τους περιορισμούς που τίθενται σε κάθε ξεχωριστό πρωτόκολλο διαλόγου.

#### **4.7.4. Η ηλεκτρονική διανομή μισθού**

Η Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επίσης σε θέση να αποστέλλει ηλεκτρονικά στους εργαζόμενους τα εκκαθαριστικά μισθοδοσίας τους (το πρόγραμμα ηλεκτρονικής μισθοδοσίας, “progetto e- cedolino”), συνεισφέροντας, έτσι, με έναν ακόμα τρόπο στη διαδικασία της ψηφιοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης. Αυτός ο νέος τρόπος αποστολής εκκαθαριστικών μισθοδοσίας έχει διπλό στόχο την προώθηση της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και των on line υπηρεσιών εκ μέρους των εργαζόμενων της Δημόσιας Διοίκησης και τον εξορθολογισμό και την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, μειώνοντας έτσι το κόστος της διαδικασίας μισθοδοσίας.

Η SPT στέλνει τα εκκαθαριστικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλο το διοικητικό προσωπικό, χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις που είναι εγγεγραμμένες στο σύστημα Rubrica PA, , παρέχοντας, επίσης, μία λύση “πολλαπλών διαύλων” για την ηλεκτρονική προώθηση των εκκαθαριστικών μισθοδοσίας (π.χ. το διαδίκτυο, το fax ή τα sms).

#### **4.8 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η διαχείριση προσωπικού είναι μία σύνθετη διαδικασία η οποία συμπεριλαμβάνει διαφορετικά πλαίσια, από την απόκτηση ανθρώπινων πόρων, μέχρι την επαγγελματική τους ανάπτυξη, τους μισθούς τους και τη διαχείρισή τους. Στο πλαίσιο της Δημόσιας

Διοίκησης υπάρχει ακόμα μία πλευρά που πρέπει να ληφθεί υπόψη, το νομοθετικό στοιχείο το οποίο ρυθμίζει τους όρους των εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στον εργαζόμενο και τη διοίκηση.

Η νομοθετική εξέλιξη της δημόσιας εργασίας έχει επικεντρωθεί τα τελευταία χρόνια στη λεγόμενη “ιδιωτικοποίηση της δημόσιας εργασίας” και στην εισαγωγή μηχανισμών που παρέχουν κίνητρα με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης. Αυτή η τάση έχει οδηγήσει στην ανάγκη για μία έξυπνη, αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση αυτών των “ανθρώπινων πόρων”, η οποία είναι στρατηγικής σημασίας για την αποστολή του κάθε οργανισμού.

Η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι οι πληροφορίες που σχετίζονται με το προσωπικό αποτελούν ένα “κεφάλαιο” το οποίο πρέπει να είναι προσβάσιμο σε διαφορετικά επίπεδα έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μίας κουλτούρας με στόχο την προώθηση του εκσυγχρονισμού και της ψηφιοποίησης των διαδικασιών διαχείρισης του προσωπικού. Ο στόχος είναι η ύπαρξη πληροφοριών σχετικών με διάφορες όψεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού - από την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων και των διοικητικών διαδικασιών, μέχρι τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, την ψηφιοποίηση των διοικητικών, νομοθετικών και οικονομικών διαδικασιών, την πληρωμή των απολαβών.

Οι οργανωτικές λύσεις που μπορούν να υιοθετηθούν μέσα στη Δημόσια Διοίκηση είναι ποικίλες. Κάθε διοίκηση μπορεί να αναπτύξει από μόνη της τα συστήματα πληροφοριών που απαιτούνται προκειμένου να αυτοματοποιήσει το διαφορετικό στοιχείο, ή μπορεί να χρησιμοποιήσει εξωτερικές υπηρεσίες για την οικονομική και νομοθετική διαχείριση του προσωπικού και τη διαχείριση των εκκαθαριστικών μισθοδοσίας ή μπορεί επίσης να υιοθετήσει μία ενδιάμεση λύση, κατά την οποία αποστέλλεται μόνο ένα εκκαθαριστικό.

Προκειμένου να αναπτύξει το σύστημα πληροφοριών προσωπικού του, το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών επέλεξε την τελευταία εκδοχή, αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας το Σύστημα Πληροφοριών για τη Διαχείριση Προσωπικού (Sistema Informativo per l' Amministrazione del Personale, SIAP), προκειμένου να διασφαλίσει την ψηφιοποίηση των διοικητικών, νομοθετικών και οικονομικών διαδικασιών και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, το Data Mart del Personale για να υποστηρίξει τις διοικητικές αποφάσεις και την Υπηρεσία Personale Tesoro (SPT) για την πληρωμή των μισθών.

#### **4.8.1. Το Σύστημα Πληροφοριών για τη Διαχείριση Προσωπικού**

Το Σύστημα Πληροφοριών για τη Διαχείριση Προσωπικού (SIAP) είναι το εργαλείο το οποίο έχει υιοθετηθεί από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών για να υποστηρίξει την εργασία των γραφείων που λαμβάνουν μέρος στις διαδικασίες διαχείρισης προσωπικού. Το SIAP δεν είναι απλά μία αποθήκη πληροφοριών, καθώς επιτρέπει τον αυτοματισμό των διαδικασιών και τον ψηφιακό διάλογο ανάμεσα στα γραφεία. Το σύστημα έχει κατασκευαστεί ως ένα εργαλείο ευρείας διανομής επικοινωνίας και πληροφοριών μέσα στην οργάνωση, επιτρέποντας την απόκτηση πληροφοριών από την πηγή τους, προωθώντας τη μείωση της εργασίας γραφείου μέσα από τεχνολογικές καινοτομίες όπως η οπτική αρχειοθέτηση και οι ηλεκτρονικές υπογραφές, καθώς και “ανοιχτό” στην ανταλλαγή δεδομένων με άλλα συστήματα πληροφοριών μέσα και έξω από την οργάνωση.

Η ευρεία διάχυση του συστήματος του επιτρέπει να προσεγγίζει εύκολα όλους του παράγοντες που συμμετέχουν στις διαδικασίες διαχείρισης προσωπικού. Στο πλαίσιο του Υπουργείου, αυτοί οι παράγοντες είναι τα γραφεία της Κεντρικής Υπηρεσίας Προσωπικού (για εκείνες τις πλευρές που σχετίζονται με ρυθμίσεις συμβάσεων και με την πολιτική της διοίκησης για τους ανθρώπινους πόρους), τα γραφεία των Τμηματικών Υπηρεσιών, το γραφείο και οι χώροι όπου εργάζονται οι υπάλληλοι (για τις ειδοποιήσεις των ημερών εργασίας, των απουσιών, των υπερωριών, της επάρκειας και της επαγγελματικής ανάπτυξης), ο εργαζόμενος (για την ανακοίνωση προσωπικών πληροφοριών, όπως, για παράδειγμα, σχετικά με προστατευόμενα άτομα και την αναβάθμιση των βιογραφικών σημειωμάτων).

#### **4.8.2 Η ψηφιοποίηση των διοικητικών, νομοθετικών και οικονομικών διαδικασιών**

Οι διαδικασίες που έχουν ψηφιοποιηθεί στο πλαίσιο του SIAP είναι όσες επιδρούν στα διάφορα στάδια της εργασιακής ζωής του υπαλλήλου του Υπουργείου, από την πρόσληψή του/της μέχρι τη διακοπή της εργασιακής σχέσης. Αυτές οι διαδικασίες έχουν ταξινομηθεί σε πέντε μακρο-κατηγορίες:

1. Διαχείριση προσωπικών πληροφοριών
2. διοικητική διαχείριση
3. νομοθετική διαχείριση
4. οικονομική διαχείριση



## 5. διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Η χρήση του SIAP έχει σαφώς καταστήσει αυτές τις διαδικασίες πολύ πιο αποδοτικές μέσα στο Υπουργείο. Ένα σημαντικό παράδειγμα αυτού είναι η διαχείριση των δελτίων γευμάτων και των υπερωριών. Σε αυτό τον τομέα, η διαδικασία που επιστρατεύονταν πριν από την εισαγωγή του SIAP προέβλεπε το χειροκίνητο χειρισμό πολλών δραστηριοτήτων προκειμένου να αποφασιστεί ο αριθμός των δελτίων γεύματος, των υπερωριών που θα γίνονταν και να τροφοδοτηθούν με αυτά τα δεδομένα τα συστήματα που τα επεξεργάζονταν. Η ψηφιοποίηση εισήγαγε μία απλή διαδικασία η οποία, αρχίζοντας από τα δεδομένα σχετικά με τις εργάσιμες μέρες και ώρες, θέτει αυτόματα τον αριθμό των δελτίων και των απολαβών υπερωριών που δικαιούται ένα άτομο ενώ ταυτόχρονα ετοιμάζει την παραγγελία αγοράς για τα δελτία και για τη ροή δεδομένων προς το σύστημα διαχείρισης.

### 4.8.3. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών έχει επίσης εγκαινιάσει μία διαδικασία με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του μέσα από την εισαγωγή εργαλείων αξιολόγησης των διευθυντών και αναγνώρισης του δυναμικού των ανθρώπινων πόρων που εργάζονται μέσα στη διοίκηση.

Το σύστημα αξιολόγησης διευθυντών είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει τη διαχείριση της διαδικασίας επιλογής στόχων, την επίβλεψη των αποτελεσμάτων και την αξιολόγηση των επιδόσεων.

Το πειραματικό έργο με στόχο τον καθορισμό ενός αναπτυξιακού μοντέλου επαγγελματικής επάρκειας έχει, από την άλλη μεριά, ως στόχο την ταυτοποίηση της διανομής ικανοτήτων ανάμεσα στους εργαζόμενους, προκειμένου να αναγνωριστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, καθώς και οι ανάγκες τους για επαγγελματική εκπαίδευση. Η έρευνα η οποία υλοποιείται μέσα από την αυτοαξιολόγηση των ικανοτήτων του ξεχωριστού εργαζόμενου και ακολούθως επικυρώνεται από τον/την διευθυντή/τρια του, επιτρέπει την ποσοτικοποίηση της διαφοράς ανάμεσα στις ικανότητες που υπάρχουν και σε αυτές που απαιτούνται για την κατάλληλη τέλεση των θεσμικών λειτουργιών, την αναγνώριση των αναγκών εκπαίδευσης και την έναρξη μελετών και αναλύσεων των επαγγελματικών σεμιναρίων που θα ήταν απαραίτητα.

#### **4.8.4. Οπτική αρχειοθέτηση**

Αναπόσπαστο μέρος του SIAP είναι το στοιχείο εκείνο υπεύθυνο για τη διαχείριση του περιέκτη εγγράφων-εικόνων των προσωπικών αρχείων των εργαζομένων. Η οπτική σάρωση των περίπου 10 εκατομμυρίων αρχείων επιτρέπει την οπτικοποίησή τους κατευθείαν μέσα από τις εφαρμογές του SIAP μέσα στα ίδια όρια εχεμύθειας τα οποία εφαρμόζονται και στα έγγραφα αρχεία. Η χρήση της οπτικής αρχειοθέτησης έχει οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση χρόνου υλοποίησης διοικητικών διαδικασιών και πόρων που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό αρχείων, χάρη στην πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο στα αρχεία, τόσο όσον αφορά το περιεχόμενό τους όσο και τα γενικά τους δεδομένα.

#### **4.8.5. Το SIAP - ένα γενικευμένο σύστημα για τη διοικητική και νομοθετική διαχείριση του προσωπικού**

Το Σύστημα Πληροφοριών για τη Διαχείριση Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών έχει αναπτυχθεί με βάση το SIAP (SIAP Star), ένα γενικευμένο σύστημα για τη διαχείριση των δημόσιων υπαλλήλων το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από άλλες Δημόσιες Διοικήσεις. Υπό αυτό το φως, το SIAP αντιπροσωπεύει διαδικασίες οι οποίες εκ φύσεως είναι παρούσες σε όλες τις διοικήσεις οι οποίες ρυθμίζονται από κοινή νομοθεσία. Μπορεί, επομένως, να αποτελέσει σημείο εκκίνησης και μοντέλο αναφοράς για το στήσιμο μίας εφαρμογής-λύσης για τη διαχείριση προσωπικού εφόσον αντιπροσωπεύει ένα πυρήνα κοινών κανόνων και διαδικασιών που μπορούν να εφαρμοστούν σε πολλές καταστάσεις, καθώς και μία προ-διαμορφωμένη πλατφόρμα για οποιαδήποτε ακόλουθη εξατομίκευση.

Η χρήση του SIAP για την υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης προσωπικού μίας γενικής διοίκησης προωθεί σε γενικότερο επίπεδο μία σταδιακή προτυποποίηση της διαχείρισης προσωπικού στις διάφορες διοικήσεις, την υιοθέτηση μίας τεχνολογικά προχωρημένης λύσης και, στο επίπεδο της κάθε διοίκησης ξεχωριστά, τη μείωση του χρόνου και του κόστους που απαιτούνται για την ανάπτυξη ενός συστήματος πληροφοριών για τη διαχείριση προσωπικού.

Χάρη στο γεγονός ότι είναι επαναχρησιμοποιούμενο, διάφορες διοικήσεις έχουν ήδη εκδηλώσει ενδιαφέρον να χρησιμοποιήσουν το SIAP για τη διαχείριση του προσωπικού τους. Ανάμεσα σε όσες έχουν κάνει τη γνωριμία τους με το SIAP, το Ελεγκτικό Συνέδριο (Corte dei Conti) και το Υπουργείο Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης και

Έρευνας (Ministero dell' Istruzione dell' Università e della Ricerca, MIUR) έχουν αποφασίσει να το υιοθετήσουν και έχουν ξεκινήσει τα βήματα που απαιτούνται για την υλοποίησή του.

#### **4.8.6. Πληρωμή των απολαβών**

Η πληρωμή των απολαβών (όπως έχει ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο “Πληρωμή των Μισθών στους Δημόσιους Υπαλλήλους”) είναι ένα καθήκον που έχει ανατεθεί στην Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αναφορικά με τα δύο συστήματα SIAP και SPT, υπό τη διαχείριση του Υπουργείου Οικονομίας, έχει καθοριστεί ένα μοντέλο προκειμένου να διασφαλιστεί μεγαλύτερη ενσωμάτωση των εφαρμογών. Ο στόχος είναι η “μετακίνηση” της διαχείρισης κάποιων νομοθετικών και διοικητικών πληροφοριών από το σύστημα της SPT, όπου αυτή τη στιγμή τροφοδοτούνται μόνο ανάλογα με την οικονομική τους επίδραση, στο SIAP, όπου μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν επίσης στο πλαίσιο της νομοθετικής διαχείρισης, αφήνοντας μέσα στη SPT μόνο τα δεδομένα που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή των οικονομικών επιδράσεων των μισθών. Με αυτόν τον τρόπο, εξαλείφονται όλα τα διπλά δεδομένα, οι διπλές ψηφιοποιήσεις και η συνακόλουθη πιθανότητα λάθους και κακής ευθυγράμμισης ανάμεσα στα δύο συστήματα.

Αυτό το μοντέλο, το οποίο επίσης συμπεριλαμβάνει τις εφαρμογές για τη διοικητική και νομοθετική διαχείριση του προσωπικού, προσφέρει το πλεονέκτημα μίας ευρύτερης ποικιλίας υπηρεσιών σε σύγκριση με αυτές που παρέχει η SPT.

#### **4.8.7. Υποστήριξη των διοικητικών αποφάσεων**

Μία πιο αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων απαιτεί τη διαθεσιμότητα ενός εργαλείου ικανό να παρέχει γενικές πληροφορίες για το προσωπικό ανεξάρτητα από το σύστημα διαχείρισης το οποίο τις παράγει και τις διαχειρίζεται. Με αυτό τον τρόπο, οι πληροφορίες καθίστανται διαθέσιμες σε διάφορους παράγοντες, ειδικά στην οργανωτική διαχείριση η οποία πρέπει να λάβει τις αποφάσεις και να εφαρμόσει τις πολιτικές διαχείρισης προσωπικού.

Ένα σύστημα με αυτά τα χαρακτηριστικά ονομάζεται διευθυντικό σύστημα. Το Διευθυντικό Σύστημα Προσωπικού (Sistema Direzionale del Personale) τροφοδοτείται από τα συστήματα διαχείρισης (SIAP - SPT - SiVaD) και επιτρέπει το σχεδιασμό

περιληπτικών και αναλυτικών αναφορών για την ανάλυση των κύριων τάσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση προσωπικού. Το διευθυντικό σύστημα συμπεριλαμβάνει έναν πίνακα ελέγχου (dashboard) που επιτρέπει την επεξεργασία των στρατηγικών δεικτών ενδιαφέροντος για τη διοίκηση και που παρέχει μία γραφική αναπαράσταση των κύριων δυνάμεων που ασκούν επίδραση στη διαχείριση προσωπικού.

## **4.9 ΤΟ ON-LINE ΤΜΗΜΑ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ**

### **4.9.1. Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης**

Όπως έχει ήδη δηλωθεί σε αυτό το βιβλίο, η μεταμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της ακόμα πιο εκτεταμένης χρήσης της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών (ICT) αποτελεί έναν από τους στόχους της Consip από την ίδρυσή της. Αυτά τα εργαλεία αποτελούν σημαντικό μοχλό της διαδικασίας εκσυγχρονισμού καθώς έχουν την ικανότητα να μεταμορφώσουν τη Δημόσια Διοίκηση βάσει ενός νέου μοντέλου, το οποίο χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη αποδοτικότητα και διαφάνεια, από μία φιλοσοφία βασισμένη στα αποτελέσματα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και από την έμφαση στην επίδοση των ανθρώπων του οργανισμού.

Η Consip εγκαινίασε, μαζί με το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, πολλές πρωτοβουλίες με στόχο τη διάχυση της κουλτούρας της on-line εργασίας. Γενικά μιλώντας, οι γενικοί τομείς δραστηριότητας που έχουν εξερευνηθεί μέχρι τώρα είναι η on-line μεταφορά υπηρεσιών, η εσωτερική αποδοτικότητα, η βελτίωση της εργασίας των ανθρώπινων πόρων, η διαφάνεια και η ποιότητα. Αυτά που έχουν επιτευχθεί μέχρι τώρα εγγίζουν θέματα υπηρεσιών και υποστηρικτικών λύσεων - για παράδειγμα, υπηρεσίες διαλειτουργικότητας, ψηφιακή υπογραφή, ηλεκτρονική αλληλογραφία και διαχείριση εγγράφων - καθώς και λύσεις διαχείρισης προσωπικού, συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου και συστήματα που υποστηρίζουν τη δουλειά περιφερειακών γραφείων.

Παρ' όλα αυτά, μία συνεκτική υλοποίηση της εξελικτικής στρατηγικής καινοτομίας, η οποία θα παρέχει στους χρήστες ταχύτερες και αποδοτικότερες υπηρεσίες απαιτεί το θεμελιώδες βήμα της ψηφιοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης, κάτι το οποίο σημαίνει το να καταστούν όλες οι διαδικασίες και οι πληροφορίες διαθέσιμες on-line και να παρέχονται on-line οι υπηρεσίες κάποιου στους εσωτερικούς και τους τελικούς χρήστες (Δημόσιες Διοικήσεις και πολίτες).

#### 4.9.2. Το εργαλείο του “ενδοδικτύου” (intranet)

Στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης των διαδικασιών και της δημιουργίας ενός “τμήματος on line”, το ενδοδίκτυο αντιπροσωπεύει το βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη μία αποτελεσματικής, ευρείας και άμεσης εσωτερικής επικοινωνίας.

Το 2005 η Consip εγκαινίασε ένα έργο που στόχο είχε την προώθηση της εργασίας online και της ψηφιοποίησης του Τμήματος Γενικής Διοίκησης Προσωπικού και Υπηρεσιών Θησαυροφυλακίου (Dipartimento dell' Amministrazione Generale del Personale e dei Servizi del Tesoro, DAG).

Αντικείμενό του είναι η διάχυση της γνώσης, η διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων, η απλοποίηση και η βελτιστοποίηση των διαδικασιών του Τμήματος προκειμένου να τις καταστήσει διαθέσιμες on line και η παράδοση εργαλείων που υποστηρίζουν την οργανωτική αλλαγή.

Το ενδοδίκτυο έχει γίνει το βασικό εργαλείο της on line διεύθυνσης των διαδικασιών και παίζει πρωταρχικό ρόλο όσον αφορά το σύστημα πληροφοριών και οργάνωσης. Βασικός του στόχος είναι να επιτρέψει στα μέλη ενός οργανισμού να επικοινωνούν και να συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά, βελτιώνοντας τη διαχείριση πληροφοριών και γνώσεων μέσα στον ίδιο οργανισμό. Ακόμα, παρέχοντας πληροφορίες, έγγραφα, εφαρμογές, εσωτερικές διαδικασίες και υπηρεσίες, το ενδοδίκτυο επιτρέπει τη μείωση του χρόνου και την απλοποίηση της εργασίας, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα και βελτιώνοντας τις επιχειρήσεις τόσο του ατόμου όσο και ολόκληρου του οργανισμού.

Έτσι, το νέο ενδοδίκτυο έχει γίνει ένας προνομιούχος διάυλος επαφής ανάμεσα στο Τμήμα και τους εργαζόμενούς του, ο οποίος ενισχύει το αίσθημα του “ανήκειν” στον οργανισμό και στην κουλτούρα του. Ακόμα, λειτουργεί ως “πύλη”, καθώς αποτελεί σημείο πρόσβασης στο διαδίκτυο για την αναζήτηση και χρήση των πληροφοριών, εργαλείων και πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή των εργασιακών δραστηριοτήτων.

Ο σχεδιασμός του νέου ενδοδικτύου βασίστηκε σε ένα μοντέλο το οποίο φέρνει κοντά τέσσερις βασικές διαστάσεις: ενισχύει τη σημαντικότητα του ατόμου, διαχέει τη γνώση, αναπτύσσει την αλληλεπίδραση και διευκολύνει τη δράση.

Η πύλη έχει υιοθετήσει μία καινοτόμο προσέγγιση για τη Δημόσια Διοίκηση, καθώς ενισχύει την αξία του ατόμου, φέρνοντάς το στο κέντρο του ενδοδικτύου και λαμβάνοντάς το υπόψη σε διάφορα θέματα. Αυτή η προσέγγιση θεωρεί το χρήστη

αναπόσπαστο μέρος του Τμήματος, ως έναν “εργαζόμενο” με συγκεκριμένες ευθύνες, ως “άτομο” που λαμβάνει υπηρεσίες και οφέλη, ως “επαγγελματία” στον οποίο προσφέρεται η ευκαιρία για ανάπτυξη και ως “μέλος” μίας κοινότητας συμφερόντων.

Το νέο ενδοδίκτυο πηγάζει επίσης από την προϋπόθεση ότι η γνώση είναι ουσιαστικό στοιχείο για την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Είναι, λοιπόν, απαραίτητο να αναπτυχθούν όχι μόνο μονής κατεύθυνσης επικοινωνιακά εργαλεία προς τους εργαζόμενους, αλλά και άλλοι επικοινωνιακοί δίαυλοι που προωθούν την ανταλλαγή της γνώσης και την πρόσβαση στο πληροφοριακό κεφάλαιο του Τμήματος.

Επίσης, η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού μπορεί να διευκολύνεται μέσω των ευκαιριών που προσφέρονται από την on line τεχνολογία, όπως τα forum, τα συνέδρια μέσω οπτικού και ακουστικού υλικού, οι λίστες ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και οι ομάδες (newsgroups) που επιτρέπουν τη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους που δεν ανήκουν στην ίδια οργανωτική δομή. Αυτό διευκολύνει την καθιέρωση ομάδων εικονικής εργασίας, οριζόντιες στον οργανισμό.

Η δράση την οποία αναλαμβάνουν τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό συνδέεται στενά με τη λειτουργία των διαδικασιών. Το ενδοδίκτυο επιτρέπει την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας αυτών των διαδικασιών προωθώντας τη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους, διευκολύνοντας την πρόσβαση στα δεδομένα και τις πληροφορίες, μειώνοντας την οργανωτική περιπλοκότητα και απλοποιώντας τις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Συγκεκριμένα, ορίζοντας την αναθεώρηση των διαδικασιών, μεγάλη σημασία δόθηκε σε συγκεκριμένες όψεις που αφορούν την προτεραιότητα του να αναρτηθούν on line οι πιο “δημοφιλείς” διαδικασίες, οι οποίες είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από την ευρεία χρήση από τους εργαζόμενους καθώς και από την υψηλή προστιθέμενη αξία που έχουν για αυτούς.

#### **4.9.3. Το διαδίκτυο ως πόρος**

Σήμερα, μία Δημόσια Διοίκηση on line είναι ακόμα πιο ενήμερη της δύναμης του διαδικτυακού εργαλείου και της ικανότητάς του να προσεγγίζει τον πολίτη με πιο άμεσο τρόπο. Οι θεσμικοί ιστότοποι είναι περισσότερο διαμορφωμένοι ως “εικονικοί θάλαμοι” και γίνονται σημεία υποδοχής και πρόσβασης για μία δεξαμενή χρηστών, η οποία είναι πιθανά μεγαλύτερη και πιο ποικίλη από εκείνη ενός παραδοσιακού θαλάμου.

Επίσης, το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών έχει επιλέξει το δίκτυο ως

προνομιακό δίαυλο επικοινωνίας του, δρομολογώντας τις πληροφορίες μέσα από την πύλη που ανέπτυξε και διαχειρίζεται η Consip. Οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε έξι θεσμικούς ιστότοπους, πέντε από τους οποίους είναι αφιερωμένοι στα ξεχωριστά Τμήματα του Υπουργείου. Ο έκτος ιστότοπος, [www.mef.gov.it](http://www.mef.gov.it), αντιπροσωπεύει ολόκληρο το Υπουργείο και είναι στην πράξη η “πύλη εισόδου” του κόσμου της δραστηριότητας του Υπουργείου, ένα σημείο συντονισμού για όλους τους άλλους ιστότοπους της διοίκησης. Αλλά ένα σημείο συντονισμού, όσο συμπαγές και να είναι, δεν είναι από μόνο του αρκετό για τη δρομολόγηση πληροφοριών με ποιοτικά εξαντλητικό τρόπο, ειδικά όταν ένας κοινός πολίτης, ίσως και όχι τόσο εξοικειωμένος με το διαδίκτυο, χρειάζεται συγκεκριμένα δεδομένα. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία μίας νέας, ενιαίας μηχανής αναζήτησης που ομαδοποιεί όλες τις πληροφορίες κάθε ξεχωριστού Τμήματος. Αυτή η μηχανή αναζήτησης παρέχει απλή και γρήγορη πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες και τα έγγραφα που παρέχει το Υπουργείο, χρησιμοποιώντας παραμέτρους αναζήτησης που μπορεί σταδιακά ο χρήστης να τελειοποιεί και να εξατομικεύει.

Η πύλη του Υπουργείου, λοιπόν, μπορεί να ιδωθεί όχι μόνο ως ένα στατικό εργαλείο προώθησης, αλλά και ως ένα μέρος όπου οι εξωτερικές και εσωτερικές διοικητικές ροές του Υπουργείου ενσωματώνονται και επικοινωνούν και όπου όλα τα δεδομένα και οι πληροφορίες αρχειοθετούνται τακτικά προκειμένου να γίνει πιο εύκολη η πρόσβαση σε αυτές, η αναζήτηση και η επεξεργασία τους.

Αυτό το έργο υπήρξε όσο επιτυχές θα ήλπιζε κανείς, κάτι που φαίνεται και από τη βράβευση της Πύλης το τέλος του 2005 με το βραβείο “Osc@r del web”. Ο ιστότοπος [www.mef.gov.it](http://www.mef.gov.it) επιλέχθηκε ως ο καλύτερος ανάμεσα σε όλους τους ιστότοπους των ιταλικών Κεντρικών Δημόσιων Διοικήσεων και έλαβε το βραβείο χάρη στην ικανότητά του να παρέχει στους πολίτες on line πληροφορίες και υπηρεσίες. Ακόμα, τα δεδομένα πρόσβασης (πάνω από 11 εκατομμύρια επισκέπτες το 2005) μαρτυρούν ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον από την πλευρά των χρηστών, μία σταθερή τάση από το 1999, οπότε η πύλη κατέγραψε περίπου μισό εκατομμύριο επισκέψεις.

Πέρα από την Πύλη, το Υπουργείο και η Consip έχουν μπει σε πορεία προώθησης τεχνολογιών για την υλοποίηση υπηρεσιών on line μέσω επίσης ενός αριθμού πρωτοβουλιών που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και εξέλιξη του Υπουργείου και στην απλοποίηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των πολιτών και της Δημόσιας Διοίκησης.

Για παράδειγμα, το έργο Επάνδρωση με Προσωπικό - Απόκτηση και Διαχείριση της Υποβολής Εξετάσεων (Reclutamento del Personale - Acquisizione e gestione domande di concorso) επιτρέπει την απόκτηση των αιτήσεων συμμετοχής για κρατικές εξετάσεις μέσω του διαδικτύου και την συνακόλουθη επεξεργασία τους μέσα από το Σύστημα Πληροφοριών για τη Διαχείριση Προσωπικού (SIAP - Sistema Informativo per l'Amministrazione del Personale). Αυτό το σύστημα διευκολύνει το δημόσιο υπάλληλο που επιθυμεί να λάβει μέρος σε μία εξέταση να υποβάλει την αίτηση συμμετοχής του μέσω ενός “εικονικού” θαλάμου, χωρίς να πρέπει να επισκεφθεί έναν πραγματικό. Πρόκειται για μία σημαντική απλοποίηση της διαδικασίας αν αναλογιστεί κανείς ότι πριν από έναν τέτοιο αυτοματισμό το Υπουργείο έπρεπε να διαχειρίζεται χιλιάδες έγγραφες αιτήσεις και ότι κάποιες από αυτές τις εξετάσεις είχαν σχεδόν 20.000 υποψηφίους. Αυτή η νέα τεχνολογία μειώνει σημαντικά τη γραφειοκρατική διαδικασία που απαιτείται προκειμένου να λάβει χώρα μία εξέταση, προς όφελος τόσο του προσωπικού που εμπλέκεται σε αυτές τις διαδικασίες, όσο και των ανθρώπων που παίρνουν μέρος στις εξετάσεις.

Προκειμένου περισσότεροι πολίτες να εξοικειωθούν με τη χρήση του διαδικτύου, μία περιοχή ειδικά αφιερωμένη στον “Πολίτη” δημιουργήθηκε στην πύλη του Υπουργείου για να παρέχει στον απλό χρήστη πρόσβαση σε όλες τις χρήσιμες πληροφορίες και υπηρεσίες που προσφέρει το Υπουργείο. Προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόσβαση και η συμβουλευτική, τα δεδομένα έχουν ομαδοποιηθεί σε θεματικούς τομείς. Οι τομείς των “συντάξεων πολέμου” και των “επιδομάτων αναπηρίας”, για παράδειγμα, παρέχουν χρήσιμες υποδείξεις ως προς το πώς να ξεκινήσει κανείς τις διαδικασίες πιστοποίησης προκειμένου να μπουν σε σειρά οι γραφειοκρατικές διαδικασίες. Αυτό επιτρέπει στο χρήστη να προσεγγίσει την αντίστοιχη δομή με όλα τα απαραίτητα έγγραφα, εξοικονομώντας έτσι πολύτιμο χρόνο.

Στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών που έχει αναλάβει το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών για να υποκαταστήσει τις απαρχαιωμένες διαδικασίες μεταφοράς δεδομένων που ήταν βασισμένες στην αποστολή δισκετών μέσω ταχυδρομείου, μία νέα, εντελώς αυτόματη διαδικασία έχει τεθεί σε λειτουργία εδώ και μερικά χρόνια. Αυτό έχει επιτρέψει σε περίπου 30.000 περιφερειακά γραφεία στα οποία εργάζονται 2,1 εκατομμύρια άνθρωποι, οι μισθοί των οποίων πληρώνονται από το Υπουργείο (δημόσιοι υπάλληλοι σε σχολεία, φορείς, δικαστήρια κ.λ.π) να μεταβιβάζουν στο Τμήμα IV (Κεντρική Υπηρεσία του Ενιαίου Συστήματος Πληροφοριών - Servizio Centrale per il



Sistema Informativo Integrato - SCII) όλα τα δεδομένα που σχετίζονται με τις επιπλέον απολαβές που χρειάζονται για τον υπολογισμό των φορολογικών δηλώσεων του τέλους του χρόνου.

Μία άλλη υπηρεσία που είναι προσβάσιμη μέσω του διαδικτύου είναι η διαδικασία μεταφοράς φορολογικής δήλωσης (procedura di trasmissione dei modelli 730), η οποία επιτρέπει σε περίπου 800 κέντρα φορολογικής υποστήριξης να μεταβιβάζουν τις οικονομικές δηλώσεις των εργαζομένων αφού έχουν πρώτα ταυτοποιηθεί μέσω ψηφιακών πιστοποιητικών.

#### **4.9.4 Η προσπάθεια για προσβασιμότητα**

Η Consip και το Υπουργείο έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της προσβασιμότητας (δηλαδή της πρόσβασης στους ιστότοπους από τους χρήστες με αναπηρία) και τη μεγάλη επίδραση που θα μπορούσε να έχει στους χρήστες από το 2002, όταν μία ομάδα ειδικών άρχισε να εφαρμόζει το πρώτο έργο προσαρμογής των ιστότοπων του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών.

Αρχίζοντας ήδη από το 2003, οι ιστότοποι του Υπουργείου θεωρούνταν προσβάσιμοι σύμφωνα με τις οδηγίες του WA, του διεθνούς οργανισμού έκδοσης οδηγιών σχετικά με τα κριτήρια που πρέπει να ισχύουν προκειμένου να έχουμε προσβάσιμους ιστότοπους. Εκείνο τον καιρό, η Ιταλία δε διέθετε τους τρέχοντες νομοθετικούς κανονισμούς για το ζήτημα και η προσβασιμότητα, αν και υποδεικνυόταν με έντονο τρόπο, παρέμενε στο επίπεδο της “απλής σύστασης”. Ωστόσο, η Consip είχε ήδη εκτεταμένη εμπειρία επάνω στο θέμα και, ακολουθώντας το “πέραςμα” του Νόμου περί Προσβασιμότητας στην Ιταλία (Legge Stanca, 9 Ιανουαρίου, 2004), είχε ιδρύσει μέσα στην εταιρεία ένα “Κέντρο Επάρκειας” αφιερωμένο στην εργασία σχετικά με αυτό, ένα κέντρο που αποτελεί συμπαγές σημείο αναφοράς τόσο για τις μονάδες της Consip, όσο και για το Υπουργείο.

Το Κέντρο Επάρκειας για την Προσβασιμότητα δουλεύει επάνω στους ήδη υπάρχοντες ιστότοπους καθώς και σε αυτούς που τώρα μπαίνουν σε λειτουργία, έχοντας ως πρωταρχικό στόχο την πλήρη συμμόρφωσή τους με τη Legge Stanca.

Τι σημαίνει η συμμόρφωση ενός ιστότοπου με αυτό τον κανονισμό; Το θέμα αποτελεί ακόμα αντικείμενο αντιπαράθεσης, αλλά, εν συντομία, ένας ιστότοπος θεωρείται σύμφωνος με τη Legge Stanca όταν υπόκειται στην εφαρμογή ειδικών τεχνικών

κριτηρίων (τα λεγόμενα 22 τεχνικά προαπαιτούμενα ταυτοποίησης), τα οποία, εάν ακολουθούνται πιστά, οδηγούν στο πρώτο επίπεδο προσβασιμότητας, το οποίο είναι υποχρεωτικό για τις Δημόσιες Διοικήσεις. Η τεχνική πιστοποίηση καθορίζει αποτελεσματικά τη συμφωνία με τη Legge Stanca, η οποία πιστοποιείται με την επίδειξη ενός λογότυπου στον ιστότοπο και συμπεριλαμβάνει την εφαρμογή μίας συγκεκριμένης μεθοδολογίας η οποία βασίζεται τόσο σε τεχνικές δοκιμές όσο και σε ταυτοποιήσεις προσβασιμότητας.

Ο στόχος είναι η δημιουργία ιστοσελίδων οι οποίες θα είναι πλήρως εύχρηστες, στη βάση μίας αυστηρής εφαρμογής των ειδικών κανόνων. Ποιοι είναι αυτοί; Για να αναφέρουμε λίγους μόνο, χρώματα που δεν είναι επιθετικά και που δημιουργούν ξεκάθαρες αντιθέσεις ανάμεσα στο κείμενο και στο φόντο, εικόνες με πλήρη σχόλια, εξάλειψη των διακεκομμένων ή υπερβολικά γρήγορα μετακινούμενων κειμένων και εικόνων, μουσική σε ένταση που δεν αποσπά ή ενοχλεί το χρήστη, ξεκάθαρη γλώσσα και άλλες τεχνικές λεπτομέρειες.

Ωστόσο, η προσβασιμότητα δεν είναι μόνο τεχνικό θέμα. Καθώς αναφέρεται σε άτομα, θα ήταν πιο σωστό εάν μιλούσαμε για μία ποιοτική προσέγγιση, για μία πολιτισμική προσέγγιση η οποία τείνει προς τη σταδιακή διάχυση των διάφορων πληροφοριών προς τα άτομα, ανεξάρτητα από τη σωματική, διανοητική ή κοινωνική τους κατάσταση. Στο τεχνικό επίπεδο έρχεται να προστεθεί το ποιοτικό, που εκπροσωπείται από τη ευκολία χρήσης των ιστότοπων, η οποία έχει σχέση με τον τρόπο που αυτοί γίνονται αντιληπτοί από τους τελικούς ωφελομένους, τους χρήστες τους. Ο νόμος καθορίζει αυτό το επίπεδο ως “υποκειμενική πιστοποίηση”, καθώς συνεπάγεται, μέσω δοκιμών, την άμεση συνεισφορά των χρηστών, με αναπηρία και μη. Αυτό το ποιοτικό επίπεδο, παρ’ όλο που έχει θεμελιώδη σημασία, είναι υποχρεωτικό μόνο για ιδιώτες με ανησυχίες, που επιθυμούν να πιστοποιήσουν τον ιστότοπό τους ως προσβάσιμο.

Το Κέντρο Επάρκειας της Consip έχει αντιμετωπίσει τη νέα πρόκληση, συμμορφούμενο πλήρως με το πνεύμα του νόμου και αγωνιζόμενο να φέρει ακόμα περισσότερους χρήστες της σε επαφή με το διαδίκτυο. Για το λόγο αυτό, έχει εφαρμόσει όχι μόνο την τεχνική πιστοποίηση, αλλά και την υποκειμενική, στην Πύλη του Υπουργείου και στον ιστότοπο του Τμήματος IV (Τμήμα Γενικής Διεύθυνσης Υπηρεσιών Προσωπικού και Θησαυροφυλακίου). Αυτοί οι δύο ιστότοποι, οι οποίοι προϋπήρχαν του Νόμου Stanca, έγιναν αμέσως προσβάσιμοι από τεχνικής άποψης - συμμορφώθηκαν, δηλαδή, με το πρώτο επίπεδο προσβασιμότητας. Ωστόσο, η κατάκτηση αυτού του επιπέδου, όσο

σημαντική και αν είναι, δεν αρκούσε για να καθορίσει την πραγματική τους ευχρηστία, το επίπεδο, δηλαδή, ανταπόκρισης από τους χρήστες τους. Αυτό απαιτούσε την είσοδο σε μία νέα παγκόσμια και διαμεσολαβούμενη διάσταση της “προσβασιμότητας”, με τη συγχώνευση της επίσημης πλευράς της “προσβάσιμης τεχνολογίας” με μία προοπτική ουσιαστικής ποιότητας - εκείνη όλων των χρηστών, ακόμα και με αναπηρία.

Για αυτή τη δραστηριότητα, η Consip ωφελήθηκε από τη συνεργασία με μία εξωτερική εταιρεία, γνωστή για την παράδοση και την εμπειρία της στον τομέα της πληροφορικής για άτομα με αναπηρία. Αυτή η εταιρεία και το Κέντρο Επάρκειας διενήργησαν ελέγχους προσβασιμότητας στους τμηματικούς ιστότοπους της διοίκησης, με τη βοήθεια απλών χρηστών και χρηστών με διάφορες αναπηρίες. Παρ’ όλο που αυτοί οι χρήστες εντόπισαν, φυσικά, κάποια λάθη, οι ιστότοποι που εξετάστηκαν πέτυχαν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά την ευχρηστία τους και την ευκολία στην πλοήγηση και τη λειτουργία τους. Ένα τέτοιο αποτέλεσμα έχει μεγάλη σημασία, επειδή η αναβάθμιση ενός υπάρχοντος, μη προσβάσιμου ιστότοπου είναι πολύ πιο κοστοβόρος σε χρόνο και χρήμα από την ανάπτυξη ενός ιστότοπου άμεσα προσβάσιμου.

Όλοι οι πιο πρόσφατοι ιστότοποι, όσοι, δηλαδή, ανέβηκαν on line μετά το τελικό “πέρασμα” του νόμου, είναι σε συμφωνία με το πρώτο επίπεδο προσβασιμότητας.

#### **4.10 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΕΣ**

Από τότε που η Consip άρχισε να επιχειρεί, ίδρυσε μέσα στα πλαίσιά της διάφορα κέντρα επάρκειας, επανδρωμένα με επαγγελματίες με προηγούμενες επιτυχημένες εργασιακές εμπειρίες στις πιο επιφανείς επιχειρήσεις πληροφορικής, οι οποίοι έθεσαν την εμπειρία και τις ικανότητές τους στην υπηρεσία της Πολιτείας.

Στην πραγματικότητα, η πρώτη πρόκληση για την Consip μετά την εισαγωγή της νομοθεσίας που οδήγησε στην ίδρυση της εταιρείας, ήταν η ανάληψη του Συστήματος Πληροφοιών της Ragioneria Generale dello Stato και του Κέντρου Επεξεργασίας Δεδομένων της Ρώμης – La Rustica, τα οποία μέχρι τότε διαχειριζόταν υπό μονοπωλιακό καθεστώς μία ιδιωτική εταιρεία. Ήταν μία δύσκολη πρόκληση η οποία αντιμετωπίστηκε επιτυχώς και εγκαίρως μέσα από την άμεση υιοθέτηση του μοντέλου Consip το οποίο περιγράφηκε λεπτομερώς σε προηγούμενα κεφάλαια του βιβλίου και το οποίο συμπεριλάμβανε τη διατήρηση του άμεσου ελέγχου επάνω στη στρατηγική δραστηριότητα και την ανάθεση άλλων δραστηριοτήτων στην αγορά.

Μετά από αυτό, η Consip ενεπλάκη στην ενσωμάτωση, ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό του Συστήματος Πληροφοριών του Υπουργείου, παρέχοντας στο Υπουργείο μία στερεή και αξιόπιστη τεχνολογική υποδομή (δίκτυα, ασφάλεια και συστήματα), καθώς και αποτελεσματικά και ευέλικτα εργαλεία διαχείρισης.

Η Consip έχει αναπτύξει το δίκτυο του Υπουργείου χρησιμοποιώντας τις συμβάσεις της RUPA (Ενιαίο Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης - Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione)<sup>28</sup> και, πλέον, όλοι οι χώροι του Υπουργείου που βρίσκονται στη Ρώμη συνδέονται μέσω καλωδίων οπτικών ινών σε ένα Μητροπολιτικό Δίκτυο (MAN). Ακόμα, όλοι οι περιφερειακοί χώροι του Υπουργείου συνδέονται με υψηλές ταχύτητες έτσι ώστε να εξυπηρετούν χωρίς πρόβλημα, όσο μεγάλη και να είναι η διαδικτυακή κίνηση, συμπεριλαμβανομένων των πολυμέσων και της διαδικτυακής κίνησης που προκαλείται από τα συστήματα συνεδριών μέσω βίντεο (videoconferencing systems). Όλα αυτά θα μεταφερθούν τελικά στο νέο Δημόσιο Σύστημα Συνδεσιμότητας (Sistema Pubblico di Connettività, SPC), το οποίο θα παρέχει στις διοικήσεις πολλές νέες υπηρεσίες οι οποίες αυτή τη στιγμή δεν παρέχονται από τη RUPA.

Μαζί με το δίκτυο, τα DEC (Κέντρα Επεξεργασίας Δεδομένων) αποτελούν θεμελιώδη δομή σε οποιοδήποτε σύστημα πληροφορικής. Από τότε που η Consip ανέλαβε τη διεύθυνση του, το DEC της Ρώμης - La Rustica - έχει υποβληθεί σε μία σημαντική μεταμόρφωση και σε συνεχή ανάπτυξη.

Αυτή η δομή είναι αναμφίβολα ο πυρήνας του συστήματος πληροφοριών του Υπουργείου, καθώς φιλοξενεί την πλειονότητα των δεδομένων του και βρίσκεται στην προμετωπίδα της τεχνολογίας σε όλη τη Δημόσια Διοίκηση. Διοικούμενη με επιχειρηματικό τρόπο από εξωτερικούς προμηθευτές που διευθύνονται από την Consip, χρησιμοποιεί τις πιο σύγχρονες τεχνολογίες στην αγορά.

Για παράδειγμα, όλα τα δεδομένα του συστήματος πληροφοριών απομνημονεύονται σε μία ιδιαίτερα αξιόπιστη εφαρμογή, το Δίκτυο Χώρου Αποθήκευσης (Storage Area Network - SAN). Μηχανισμοί όπως ο SAN είναι ουσιαστικοί για κάθε Πρόγραμμα Ανάκτησης μετά από Καταστροφή με στόχο τη μείωση των κινδύνων που σχετίζονται με κάποιο σοβαρό ατύχημα που θα καθιστούσε τη χρήση των DEC αδύνατη. Η Consip αυτή τη στιγμή αναδεικνύει ένα σημαντικό έργο σε αυτό το πεδίο, το οποίο εμπλέκει τα DEC στην La Rustica και Latina. Αυτή η άλλη υπηρεσία είναι μία ακόμα σημαντική δομή του συστήματος πληροφοριών του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών,

καθώς φιλοξενεί υπηρεσίες του είδους της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού (SPT), η οποία, μεταξύ άλλων, χειρίζεται την εκτύπωση και την αποστολή των εκκαθαριστικών μισθοδοσίας των δημόσιων υπαλλήλων. Αυτά, χωρίς καν να αναφέρουμε τα συστήματα τα οποία εφαρμόζουν την Ηλεκτρονική Αγορά, τα οποία αναπτύχθηκαν από την Consip και διευθύνονται στα πλαίσια της Latina από έναν εξωτερικό προμηθευτή. Το Πρόγραμμα Ανάκτησης μετά από Καταστροφή του Υπουργείου θα επιτρέψει, στην περίπτωση σοβαρού ατυχήματος, το οποίο θα βλάπτει ένα από τα δύο DEC, την σύντομη επανεκκίνηση των κύριων υπηρεσιών που παρέχονται από την εναπομείνασα υπηρεσία.

Μία ακόμη σημαντική δομή είναι το Επικοινωνιακό Κέντρο στο κεντρικό αρχηγείο του Υπουργείου στη Via XX Settembre στη Ρώμη. Αυτή η υπηρεσία δημιουργήθηκε από την Consip το 1998 προκειμένου να διασφαλίσει την επικοινωνία μέσα στους κύριους χώρους του Υπουργείου Οικονομίας. Αρχικά σχεδιασμένο ως ένα μικρό DEC που θα παρείχε στους χρήστες της Consip και στα σημαντικά πρόσωπα του Υπουργείου βοηθητικές υπηρεσίες γραφείου, πρόσβαση στο διαδίκτυο και ηλεκτρονική αλληλογραφία, το Επικοινωνιακό Κέντρο έχει εξελιχθεί σε πάροχο διαδικτύου όλων των χρηστών του Υπουργείου. Ο μικρός πάροχος που το 1998 φιλοξενούσε μερικές δεκάδες διευθύνσεις, έχει δώσει τώρα τη θέση του σε μία ομάδα μεγάλων και υψηλής αξιοπιστίας παρόχων που φιλοξενούν πάνω από 12.000 διευθύνσεις ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.

Το Επικοινωνιακό Κέντρο, σήμερα, παίζει το ρόλο του κέντρου εκκίνησης και του μόνου σημείου εξόδου του δικτύου του Υπουργείου. Στους χώρους του φιλοξενούνται, επίσης, οι «ειδικοί», οι οποίοι μέσα από συστήματα τειχών προστασίας, ελέγχων πρόληψης εισβολών και του πιο προηγμένου αντικού λογισμικού, διασφαλίζουν την ασφάλεια του συστήματος πληροφοριών, μία από τις στρατηγικές δραστηριότητες τις οποίες χειρίζεται απευθείας η Consip. Το Επικοινωνιακό Κέντρο φιλοξενεί την πύλη του Υπουργείου, της Consip και άλλες θεσμικές υπηρεσίες τις οποίες το Υπουργείο παρέχει σε άλλες διοικήσεις και πολίτες, όλες αναπτυγμένες στη βάση των πιο σύγχρονων δομών εφαρμογών που είναι διαθέσιμες στην αγορά.

Αυτά τα παραδείγματα, σχετικά με τις κύριες τεχνολογικές υποδομές του Υπουργείου δε θα έπρεπε να οδηγούν σε παρανόηση του ρόλου της Consip, ο οποίος δεν υποβιβάζεται σε μία απλή περίληψη ότι καλύτερου έχει να προσφέρει η αγορά. Η δραστηριότητα της Consip πάντα κατευθυνόταν από τη γνώση του γεγονότος ότι η τεχνολογία βρίσκεται

στην υπηρεσία της καινοτομίας μόνο όταν δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά χρησιμοποιείται για να βελτιώσει τις θεσμικές διαδικασίες και τη δουλειά των χρηστών της και, επομένως, όταν είναι απλή στη χρήση της και αποδεκτή από τους χρήστες. Για αυτό το λόγο, τα κέντρα επάρκειας της Consip όχι μόνο ακολουθούν στενά την εξέλιξη της αγοράς και επιλέγουν τις τεχνολογίες που φαίνονται πιο κατάλληλες για να υποστηρίξουν τη δράση του Υπουργείου, αλλά επίσης αλληλεπιδρούν συνεχώς με ειδικούς επάνω σε θεσμικά ζητήματα και σε χρήστες-σημεία αναφοράς. Αφού έχει πιστοποιηθεί η λειτουργικότητα και η χρηστικότητα μίας νέας τεχνολογίας σε εργαστηριακό περιβάλλον ή μέσω πρωτοτύπων, διαχειρίζονται την ανάπτυξή της, η οποία, κάποιες φορές, γίνεται σε πλήρως εσωτερικό επίπεδο, αλλά συχνά εξωτερικεύεται στην αγορά, και υποστηρίζουν τη διάχυσή της μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών χρηστών μέσα από κατάλληλες εκπαιδευτικές συνεδρίες.

Ως παραδείγματα αυτών των τεχνολογιών μπορεί κανείς να παραθέσει το Σύστημα Διαχείρισης Πρωτοκόλλου και Αρχείων (Sistema di Protocollazione e Gestione Documentale, SiGeD), το οποίο έχει απλοποιήσει σημαντικά το χειρισμό της καταγραφής / τεκμηρίωσης της διαχείρισης, καθώς και τα συστήματα τηλε-συνεδριών που επιτρέπουν στους διευθυντές του Υπουργείου να επικοινωνούν εύκολα με τις περιφερειακές δομές που είναι μοιρασμένες στα επαρχιακά κέντρα, ελαχιστοποιώντας τις μετακινήσεις προσωπικού και μειώνοντας το κόστος.

Αναφορά αξίζει να γίνει και σε εκείνες τις τεχνολογίες που στοχεύουν στη βελτίωση της εργασίας και της παραγωγικότητας του τελικού χρήστη, εφόσον η έγκαιρη υιοθέτησή τους από την Consip για τους εργαζόμενούς της που αλληλεπιδρούν καθημερινά με τη διοίκηση αντιπροσωπεύει από μόνη της συχνά ισχυρό κίνητρο και αποτελεσματικό εκπαιδευτικό εργαλείο.

Ως παράδειγμα αυτού, κάνοντας ακόμα μία αναφορά στο παρελθόν, μπορεί κανείς να παραθέσει τη διάχυση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και της χρήσης του διαδικτύου μέσα στο Υπουργείο.

Σήμερα, αυτές οι υπηρεσίες χρησιμοποιούνται εκτενώς από τους εργαζόμενους στο Υπουργείο και κανείς δεν αμφιβάλλει για τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν όσον αφορά την επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών δομών και με το εξωτερικό του Υπουργείου, καθώς επίσης και την παροχή πληροφοριών χρήσιμων στην καθημερινή εργασία - τόσο, που η διοίκηση τώρα απαιτεί ακόμα πιο άψογα επίπεδα υπηρεσιών και πλήρη

διαθεσιμότητα μέσω κινητών και βομβητών. Αλλά, μερικά χρόνια πριν, τέτοια όργανα αντιμετώπιζονταν με κάποια καχυποψία από μερικούς διευθυντές οι οποίοι φοβούνταν μία πιθανή πτώση στην παραγωγικότητα εξαιτίας πιθανής ακατάλληλης χρήσης τους. Από τότε, η αλληλεπίδραση ανάμεσα στη διαχείριση του Υπουργείου και στους συνομιλητές τους μέσα στην Consip οι οποίοι φυσικά χρησιμοποιούσαν αυτές τις υπηρεσίες, έχει ασφαλώς συνεισφέρει στο να ξεπεραστούν αυτές οι αντιστάσεις που, ακόμα και σήμερα, προηγούνται της διάχυσης αυτών των ίδιων εργαλείων σε ευρείς τομείς της Δημόσιας Διοίκησης.

Παρόμοιες σκέψεις με αυτές που σχετίζονται με την ηλεκτρονική αλληλογραφία μπορούν να γίνουν και σε σχέση με λιγότερο ευρείας χρήσης, αλλά εξίσου σημαντικές, υπηρεσίες, όπως η απομακρυσμένη πρόσβαση σε εταιρικές εφαρμογές στη βάση μίας τεχνολογίας που επιτρέπει σε μία επιλεγμένη δεξαμενή χρηστών να έχει πρόσβαση σε βασικές θεσμικές πληροφορίες, υπό συνθήκες πλήρους ασφάλειας, τόσο από το σπίτι όσο και κατά τη διάρκεια ταξιδιού. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για την υιοθέτηση των φορητών εργαλείων παραγωγικότητας, όπως λάπτοπ, συσκευές χειρός και εξελιγμένα κινητά τηλέφωνα: η εισαγωγή τους στην Consip λειτούργησε ως σημαντικός καταλύτης για την συνακόλουθη υιοθέτησή τους από το Υπουργείο.

## **4.11 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

### **4.11.1. Η εμπειρία του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών**

Ο προσανατολισμός της Δημόσιας Διοίκησης προς την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα γίνεται πραγματικότητα χάρη στη διάχυση μίας νέας κουλτούρας διαχείρισης. Σε αυτό το συγκεκριμένο τομέα, το 2001, το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, με την υποστήριξη της Consip, έβαλε μπροστά ένα πρόγραμμα με στόχο τη δημιουργία του δικού του Συστήματος Ελέγχου Διαχείρισης.

Οι διαστάσεις που εμπλέκονται (περίπου 13.000 εργαζόμενοι, 800 γραφεία διαχείρισης, περισσότεροι από 200 περιφερειακοί χώροι και μεγάλος αριθμός συμφερόντων που διακυβεύονται), η παρουσία μέσα στο Υπουργείο Τμημάτων που αναλαμβάνουν θεσμικές αποστολές, τα μεγάλης ποικιλίας δομικά και οργανωτικά του χαρακτηριστικά (που ποικίλουν από την πλήρως προτυποποιημένη διαχειριστική εργασία μέχρι τις

υψηλού επιπέδου επαγγελματικές δραστηριότητες, όπως η προετοιμασία του Νόμου περί Προϋπολογισμού), καθώς και η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από την τήρηση των τύπων και την αντίσταση στην αλλαγή, απαιτούσαν την υποδιαίρεση του έργου σε διάφορα στάδια και την πρόβλεψη ενδιάμεσων αποτελεσμάτων.

Αρχικά, έγινε μία ανάλυση του πλαισίου αναφοράς προκειμένου να αναγνωριστούν τα κύρια χαρακτηριστικά του Υπουργείου και να τεθούν με ένα συνεκτικό τρόπο οι στόχοι του ελέγχου διαχείρισης. Μετά ακολούθησε ο καθορισμός του μοντέλου και όλων των οργανωτικών και διαδικαστικών πλευρών του έργου και, συνακόλουθα, η ανάπτυξη και εγκαίνιαση του συστήματος πληροφοριών. Την ίδια στιγμή, σημαντικές προσπάθειες διοχετεύονταν στην εκπαίδευση, την επικοινωνία και τη διαχείριση της αλλαγής προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία.

Σήμερα, το Σύστημα Ελέγχου Διαχείρισης συμπεριλαμβάνει τον τομέα Οικονομίας του Υπουργείου. Μέσα από αυτό το σύστημα, το Υπουργείο χάρισε στον εαυτό του ένα εργαλείο το οποίο επιτρέπει την πιστοποίηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της οικονομικής βιωσιμότητας της διαχειριστικής εργασίας ικανής να υποστηρίξει τόσο βιώσιμες επιλογές όσο και αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση. Ακόμα, το σύστημα επιτρέπει την έγκαιρη αναγνώριση των τομέων που απαιτούν διορθωτικές παρεμβάσεις.

Ο έλεγχος διαχείρισης θεωρείται, έτσι, ως ένα εργαλείο γνώσης το οποίο στοχεύει στη “διεύθυνση/ πιλοτάρισμα” της διαχείρισης και όχι στην επιθεώρηση, αξιολόγηση ή πιστοποίηση της δουλειάς των άλλων. Είναι, επίσης, ένα εργαλείο το οποίο από τη φύση του εξελίσσεται μαζί με την οργανωτική αλλαγή, τις απαιτήσεις σε γνώση που πρέπει να καλύψει και το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται.

Το προίκισμα του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών με ένα τέτοιο σύστημα έχει απαιτήσει σημαντική προσπάθεια και βαθιά αλλαγή στη διαχειριστική συμπεριφορά. Η μέχρι τώρα εμπειρία έχει υπογραμμίσει μερικές βασικές πλευρές. Πρώτα από όλα, είναι απαραίτητο να ορίσουμε συνολικά το στόχο που έχει να επιδιώξει ο έλεγχος διαχείρισης μέσα στο πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζεται. Το μοντέλο που αναπτύσσεται πρέπει επίσης να είναι ξεκάθαρο και να λάβει υπόψη όλες τις παραγωγικές πραγματικότητες που είναι παρούσες μέσα στον οργανισμό. Ακόμα, το σύστημα πρέπει να θεωρείται ότι βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη, μεγαλώνοντας και αλλάζοντας μαζί με τη δομή και το πλαίσιο



αναφοράς του. Τέλος, αλλά με θεμελιώδη σημασία, είναι η διευκόλυνση της ενεργούς εμπλοκής και συμμετοχής των πόρων που ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διαδικασία, μέσω ενός συνεχούς σχεδίου διαχείρισης της αλλαγής και των κατάλληλων πρωτοβουλιών επικοινωνίας και εκπαίδευσης, με στόχο τη διάχυση της κουλτούρας, των διεργασιών, των διαδικασιών και της χρήσης του συστήματος πληροφοριών.

Η μέθοδος ανάλυσης που προβλέπεται από το μοντέλο, είναι η Κοστολόγηση με Βάση της Δραστηριότητα (ABC). Η προκείμενη αυτού του μοντέλου είναι ότι ένας οργανισμός μπορεί να ιδωθεί ως μία ροή από δραστηριότητες που οδηγεί σε ένα τελικό αποτέλεσμα. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει τη βέλτιστη διανομή του κόστους σε προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με τις διαδικασίες που εφαρμόζονται, σύμφωνα με την αρχή κατά την οποία οι πόροι “καταναλώνονται” για την υλοποίηση δραστηριοτήτων και οι δραστηριότητες υλοποιούνται για την παραγωγή αγαθών/ υπηρεσιών.

Το μοντέλο που έχει αναπτυχθεί και τα δεδομένα που έχουν προκύψει μέχρι τώρα επιτρέπουν διαφορετικές αναλύσεις σε σχέση με τα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε Τμήματος. Για παράδειγμα, η ανάλυση κόστους όλων των σχετικών διαστάσεων (εργαζόμενων, αγαθών και υπηρεσιών, διαδικασιών, έργων, κ.λπ), η ανάλυση αποδοτικότητας με σκοπό τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης εργασίας (για παράδειγμα, στην περίπτωση της προτυποποιημένης εργασίας, ο καθορισμός ορόσημων και η ακριβής ανάλυση μπορούν να επιτρέψουν την αναγνώριση των διαδικασιών που πρέπει να γίνουν πιο αποδοτικές) και η ανάλυση πόρων ειδικών διαδικασιών (η οποία μπορεί να υποστηρίξει τις οργανωτικές αναλύσεις).

Το σύστημα που έχει τεθεί τώρα σε ισχύ επιτρέπει, λοιπόν, τόσο την υποστήριξη των διαδικασιών λήψης αποφάσεων - μέσω σημαντικών και επαρκώς αναλυτικών πληροφοριών- και την εισαγωγή ενός μοντέλου διαχείρισης αποτελέσματος το οποίο αντιπαρατίθεται στο μοντέλο που τυπικά υιοθετείται από τη Δημόσια Διοίκηση κατά τη διαχείριση των επιδόσεων.

#### **4.11.2. Η διαδικασία ελέγχου**

Η διαδικασία ελέγχου διαχείρισης συμπεριλαμβάνει μία πολύ ευρεία δεξαμενή χρηστών και αναπτύσσεται σύμφωνα με τέσσερα βασικά στάδια (Στρατηγικός Σχεδιασμός, Επεξεργασία Δεδομένων, Ανάλυση Δεδομένων και Διορθωτική Δράση) που απαντούν σε τέσσερις συγκεκριμένες ερωτήσεις: Πού θέλω να πάω; Πού είμαι; Γιατί; Πώς;

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μία μεγάλη εύρους δραστηριότητα λήψης αποφάσεων (καθώς σχετίζεται με ολόκληρη την οργάνωση), προσανατολισμένη μακροπρόθεσμα, η οποία καθορίζει τους στόχους σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, τα προγράμματα που πρέπει να τεθούν σε ισχύ προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και τους πόρους (οικονομικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους) που πρέπει να διατεθούν σε κάθε πρόγραμμα (στάδιο εισροής προϋπολογισμού). Ο προϋπολογισμός μεταφράζει σε οικονομικούς όρους και μέσα σε ένα περιορισμένο χρονικό πλαίσιο (ενός χρόνου) τα αποτελέσματα των στρατηγικών αποφάσεων όπως σχετίζονται με την οργανωτική δομή (κέντρο ευθύνης). Είναι ένα σύνολο αναλήψεων και αναμενόμενων αποτελεσμάτων από κάθε ξεχωριστή παραγωγική μονάδα, το οποίο αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης με τη διαχείριση.

Μετά από αυτό, λαμβάνει χώρα η μέτρηση του κόστους η οποία στηρίζεται αποτελεσματικά από τις οργανωτικές δομές και τη συνεισφορά τους στις διαδικασίες που εφαρμόζονται (στάδιο επιδιόρθωσης της ισορροπίας - στάδιο εξισορρόπησης).

Ο συνδυασμός των δύο σταδίων της επιδιόρθωσης της ισορροπίας και του προϋπολογισμού, η σύγκριση, δηλαδή, των αποτελεσμάτων και των στόχων, επιτρέπει στη διαχείριση να πιστοποιήσει την επίδοση και το επίπεδο επίτευξης των στόχων, να εκφράσει μία εκτίμηση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και οικονομικής βιωσιμότητας της διοικητικής δουλειάς και να καθορίσει την κατάλληλη διορθωτική δράση που πρέπει να αναληφθεί (π.χ. διόρθωση της εργασίας, του προϋπολογισμού ή εγκατάλειψη των πρωτοβουλιών).

#### **4.11.3. Η οργάνωση που υποστηρίζει το σύστημα ελέγχου**

Η οργάνωση της λειτουργίας ελέγχου διαχείρισης - όπως ορίζεται στο Υπουργικό Διάταγμα της 8<sup>ης</sup> Ιουνίου, 1999 - προβλέπει την παρουσία σε κάθε τμήμα του Υπουργείου “ενός Γραφείου Ελέγχου Διαχείρισης Τμημάτων”. Παρ’ όλα αυτά, τα χαρακτηριστικά του Συστήματος Ελέγχου Διαχείρισης, καθώς και η οργανωτική πολυπλοκότητα του Υπουργείου και η παρουσία των διαχειριστικών συστημάτων τα οποία είναι διατρέχουν “οριζόντια” τα διαφορετικά Τμήματα -π.χ. τα συστήματα διαχείρισης προσωπικού, τα συστήματα αγορών κοινών αγαθών και υπηρεσιών και ένα μεγάλο μέρος του κόστους της πληροφορικής- έχουν υπογραμμίσει τη σημαντικότητα του συντονισμού της διαδικασίας ελέγχου, ειδικά σε σχέση με τις πλευρές που είναι κοινές και “οριζόντιες” σε όλα τα Τμήματα που συμμετέχουν στη διαδικασία. Για

αυτούς τους λόγους, τα διάφορα Γραφεία του Τμηματικού Ελέγχου έχουν περιοδικές συναντήσεις συντονισμού και κοινές υποστηρικτικές δομές.

Η εμπειρία σε αυτό τον τομέα υποδεικνύει ότι η εφαρμογή ενός Συστήματος Ελέγχου Διαχείρισης θα απαιτήσει κάποιο χρόνο προκειμένου να τελειοποιηθεί, όχι μόνο από οργανωτικής άποψης, αλλά και από πολιτισμικής. Για παράδειγμα, συχνά το άτομο που εργάζεται στον έλεγχο διαχείρισης θεωρείται επίσης ως να έχει “ευθύνη των δεδομένων”, ενώ στην πραγματικότητα η ευθύνη του / της αφορά την παρακολούθηση της διαχείρισης και τα δεδομένα βρίσκονται υπό τον έλεγχο των διοικητικών γραφείων.

Επίσης, πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ότι η υλοποίηση του ελέγχου διαχείρισης δεν συνεπάγεται επιπλέον δουλειά για τα γραφεία, καθώς πρέπει να βασίζεται σε πληροφορίες που παράγονται φυσικά μέσα από τις διοικητικές εργασίες.

Η επιτυχία ενός συστήματος ελέγχου σε ένα περιβάλλον όπως αυτό της Δημόσιας Διοίκησης απαιτεί το ουσιαστικό στοιχείο της συνεργασίας της διαχείρισης. Όσο περισσότερο το σύστημα γίνεται κατανοητό και μοιράζεται, τόσο η συνεισφορά του δε θα περιορίζεται στην οικονομική ανάλυση, αλλά θα μεταφράζεται σε υποστήριξη της διαχειριστικής λειτουργίας.

#### **4.11.4. Συμπεράσματα και προοπτικές**

Είναι ξεκάθαρο μέχρι τώρα ότι η αποστολή της Consip στοχεύει στην προώθηση της αλλαγής, τον εκσυγχρονισμό των Δημόσιων Διοικήσεων και την υποστήριξη της ανάπτυξης μίας κοινωνίας πληροφοριών στην Ιταλία, μέσω της ευρείας χρήσης των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας.

Αυτά που έχουν περιγραφεί μέχρι τώρα μπορούν να γίνουν καλύτερα κατανοητά μέσα στο συνολικό πλαίσιο του δημόσιου τομέα, όπως αυτός γίνεται αντιληπτός τα τελευταία χρόνια.

Συγκεκριμένα, η διαδικασία αναμόρφωσης της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία στοχεύει στον εκσυγχρονισμό του δημόσιου μηχανισμού, καθοδηγείται από δύο κύριες όψεις:

1. Τη γενική αναμόρφωση της γενικής κρατικής λογιστικής νομοθεσίας και τη συνακόλουθη αναδιοργάνωση του διοικητικού μηχανισμού σε αυτό τον τομέα
2. Την εγκαινίαση νέων μεθόδων αγοράς αγαθών και υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Διοίκησης με στόχο την επίτευξη πλεονεκτημάτων σε οικονομικό επίπεδο, σε

επίπεδο υπηρεσιών προμηθευτών και απλοποίησης των εσωτερικών διαδικασιών.

Σε αυτό το πλαίσιο, η διαδικασία αναμόρφωσης -επίσης μέσω της συνεισφοράς της Consip έχει αφιερώσει μεγάλο μέρος της προσοχής της στο ζήτημα της πληροφορικής, αυξάνοντας σημαντικά τη συνεισφορά της τεχνολογικής καινοτομίας στις διαδικασίες εργασίας. Ο τελικός στόχος είναι η ανάπτυξη μίας κουλτούρας διοικητικής διαχείρισης η οποία είναι ικανή να επιφέρει τις σημαντικές αυξήσεις στην αποδοτικότητα και την ποιότητα, τις οποίες απαιτεί συνεχώς ο εκσυγχρονισμός. Ανεξάρτητα από την προσπάθεια που αφιερώθηκε σε αυτή τη διαδικασία κατά την περίοδο μεταξύ του 1998 και του 2005, πιο πρόσφατα, ο ιταλικός δημόσιος τομέας υπήρξε για μία ακόμη φορά αντικείμενο νέων και ισχυρών πιέσεων σε σχέση με τέσσερις μακροοικονομικούς παράγοντες:

1. Οικονομική πίεση λόγω του αυξανόμενου κόστους στον τομέα της υγείας και πρόνοιας και ενός συνολικά αρνητικού οικονομικού πλαισίου.
2. Υψηλές απαιτήσεις και προσδοκίες σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τη Δημόσια Διοίκηση, υπηρεσίες επάνω στις οποίες στηρίζεται η συναίνεση των πολιτών και των επιχειρήσεων προς τη χώρα ως σύστημα.
3. Ένα πολύ δυναμικό οργανωτικό πλαίσιο το οποίο χαρακτηρίζεται από ισχυρές συνεχείς αλλαγές, σε σχέση ειδικά με το συνολικό μοντέλο λήψης αποφάσεων.
4. Ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον στις νέες τεχνολογίες και τη διάχυσή τους μέσα στη Δημόσια Διοίκηση, με κεντρικό ρόλο να ανατίθεται στο δημόσιο τομέα ως χρηματοδοτικό παράγοντα για ολόκληρο το εθνικό οικονομικό σύστημα, συμπεριλαμβανομένου και του ιδιωτικού τομέα.

Σε αυτό το σενάριο, η Consip εμφανίζεται ως ένας στρατηγικής σημασίας συνέταρος μέσω του οποίου τα θεσμικά όργανα, και ειδικά το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, επιχειρούν να ανταποκριθούν στους παραπάνω παράγοντες. Πώς γίνεται αυτό;

- Με την ανταπόκριση στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού κόσμου (διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και τον ανταγωνισμό προς την αγορά αγαθών και υπηρεσιών για τη Δημόσια Διοίκηση) και των πολιτών (απελευθερώνοντας πόρους της Δημόσιας Διοίκησης από υποστηρικτικές εργασίες γραφείου για να επανακατευθυνθούν προς διαδικασίες γραφείου προσανατολισμένες προς τον κάθε πολίτη).

- Με την υποστήριξη της διαδικασίας προς την τοπικότητα (territoriality) καθιστώντας διαθέσιμα - με χαμηλό αντίκτυπο στην οργάνωση- αγαθά, υπηρεσίες και εργαλεία προμήθειας, χρήσιμα στην απλοποίηση των διαδικασιών προμήθειας και στη τοπική διάχυση νέων τομέων αρμοδιότητας, αφήνοντας στις διοικήσεις πλήρη αυτονομία στη διαχείριση του κόστους.

- Με την προώθηση της διάχυσης των νέων τεχνολογιών μέσα στη Δημόσια Διοίκηση και επεκτείνοντας την επίδρασή τους στον κόσμο των επιχειρήσεων μέσα από την υλοποίηση πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Με άλλα λόγια η Consip -εκ μέρους του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών- έχει θεμελιώσει μία δομή και στήσει ένα λειτουργικό μοντέλο τα οποία είναι οργανικά για την οικονομία του συστήματος-Έθνους ως όλον, εγκαινιάζοντας ένα γενικό εκσυγχρονισμό και μία πολιτισμική, κοινωνική και οικονομική διαδικασία ανάπτυξης με αποτελέσματα που ήδη είναι ορατά και θα γίνονται όλο και περισσότερο. Το μοντέλο είναι καινοτόμο και είναι τέτοιο, επειδή η συσσωμάτωση σημαίνει οικονομική βιωσιμότητα, σημαίνει απλοποίηση των διαδικασιών και, συνακόλουθα, “αποδοτικότητα, και επίσης, σημαίνει επανακατάρτιση των ανθρώπινων πόρων της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου να ανεβεί το επίπεδο επάρκειάς τους στη σύγχρονη τεχνολογία άρα και στην “αλλαγή”.

Το μοντέλο είναι σύνθετο, αλλά είναι επίσης αποτελεσματικό και καινοτόμο και, κατά συνέπεια, αντικείμενο προς τελειοποίηση. Δεν υπήρξε ποτέ πρόθεση αποκρυστάλλωσής του, αλλά μάλλον πρόθεση να εξελιχθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις όλων των δραστών που εμπλέκονται και ακολουθώντας μία πορεία με στόχο την κάλυψη των απόλυτα κοινών απαιτήσεων μεταξύ των διοικήσεων και των επιχειρήσεων.

Η πορεία αυτή ακολουθεί τρεις κύριες γραμμές παρέμβασης.

- Υποστήριξη της Δημόσιας Διοίκησης κατά τις διαδικασίες Εθνικής Αναμόρφωσης. Μία από τις κατευθυντήριες γραμμές των αναμορφώσεων που εισήχθησαν κατά τα προηγούμενα χρόνια στις Δημόσιες Διοικήσεις είναι η μεταμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης στη βάση μίας όλο και πιο εκτεταμένης χρήσης των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας. Στόχος δεν είναι απλά η αύξηση της αποδοτικότητας και των οικονομικών πόρων, αλλά ιδιαίτερα μία Δημόσια Διοίκηση που γίνεται “μηχανή αλλαγής” μέσα στην κοινωνία.

Η αλλαγή του τρόπου που αλληλεπιδρά η Δημόσια Διοίκηση με τους πολίτες και το

σύστημα επιχειρήσεων με διαδικασίες που είναι όλο και περισσότερο προσανατολισμένες στην εξυπηρέτηση και μεταμορφώνονται ριζικά από τη χρήση δικτύων επικοινωνίας και νέων τεχνολογιών, μπορεί πραγματικά να επιταχύνει τη δημιουργία μίας κοινωνίας πληροφοριών, που θα εμπλέξει τόσο τους πολίτες όσο και τις επιχειρήσεις σε μία ριζική αλλαγή της συμπεριφοράς τους καθώς και της αγοράς.

Σε αυτό το πλαίσιο, η Consip θα μπορέσει να ενδυναμώσει και άλλο το ρόλο της, αναλαμβάνοντας το σχεδιασμό και τη διαχείριση των δραστηριοτήτων που της έχουν ανατεθεί και διατυπώνοντας τους τομείς αρμοδιότητας που είναι απαραίτητοι προκειμένου να εφαρμοστούν σύνθετα έργα, όχι μόνο στον τομέα της πληροφορικής, αλλά και στα πεδία της οργάνωσης, των διαδικασιών και των πρωτοεμφανιζόμενων τεχνολογιών. Μία δραστηριότητα η οποία, όπως πάντα, θα διευθυνθεί με συνεχή συνεργασία με τις υπουργικές δομές και τις Δημόσιες Διοικήσεις εν γένει.

- Συνεισφορά στην υλοποίηση του εθνικού σχεδίου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Ένας ολόενα και σημαντικότερος ρόλος στη διαδικασία του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και της χώρας συνολικά θα διαδραματιστεί από την ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, δηλαδή από το σύνολο των νέων πρωτοβουλιών που επιτρέπουν μία πιο κατάλληλη, αποδοτική και έγκαιρη ανταπόκριση στις απαιτήσεις διακυβέρνησης που τίθενται από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Η Consip θα ανταποκριθεί με συμπαγή τρόπο σε αυτές τις απαιτήσεις μέσα από την υλοποίηση των θεσμικών καθηκόντων της, την ψηφιοποίηση των διοικητικών, προσανατολισμένων στη γνώση διαδικασιών, καθώς και εκείνων που αφορούν τη λήψη αποφάσεων, του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και τον εξορθολογισμό των αγορών της Δημόσιας Διοίκησης.

- Ανάπτυξη του ρόλου της ηλεκτρονικής Προμήθειας.

Η Consip εγκαινίασε τη διαδικασία του εξορθολογισμού του κόστους μέσω της εισαγωγής καινοτόμων εργαλείων ηλεκτρονικής Προμήθειας, εστιάζοντας αρχικά στο κοινό κόστος των κεντρικών και περιφερειακών διοικήσεων της Πολιτείας. Σε σύντομο χρονικό διάστημα, τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν και οι απαιτήσεις των δημόσιων οικονομικών οδήγησαν σε μία φυσική επέκταση του λειτουργικού πλαισίου στο κοινό κόστος όλων των Δημόσιων Διοικήσεων και στο ειδικό κόστος των Υπηρεσιών Υγείας, των Τοπικών Αρχών (Δήμων και Επαρχιών) και των Πανεπιστημίων.

Επομένως, ο ρόλος της Consip έχει υποβληθεί και θα συνεχίσει να υποβάλλεται όλο και

περισσότερο στην εξέλιξη από κεντρικό αγοραστικό σώμα για τα Υπουργεία σε στρατηγικό άξονα για το συντονισμό των έργων στον τομέα του εξορθολογισμού του κόστους της αγοράς αγαθών και υπηρεσιών μέσω της εισαγωγής νέων χρηματοδοτικών τεχνολογιών, νέων οργανωτικών μοντέλων για τη διαχείριση των αγορών και της αλλαγής και τις διαδικασίες καινοτομίας.

Όλα αυτά είναι πιθανό να δημιουργήσουν ένα γενικό σύστημα το οποίο θα λειτουργεί πιο γρήγορα και αποδοτικά, απελευθερώνοντας σημαντικούς οικονομικούς πόρους προκειμένου αυτοί να καταστούν διαθέσιμοι για τις ανάγκες της χώρας.

Μέσα από αυτή την εμπειρία, η Δημόσια Διοίκηση, με την υποστήριξη της Consip, θα είναι ικανή να αναλάβει έναν ενεργό ρόλο - απέναντι, επίσης, και στον παραγωγικό τομέα - στην προώθηση της χρήσης του διαδικτύου και στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου.

## Επίλογος

Η Consip αποτελεί με πολλούς τρόπους μία μοναδική εμπειρία στη διαχείριση του δημόσιου τομέα, όχι μόνο για την Ιταλία αλλά και για τον κόσμο.

Οι δραστηριότητες δημόσιας διαχείρισης της Consip μπορούν να χωριστούν σε δύο κύριους τομείς: πληροφορική και ηλεκτρονική προμήθεια. Στον τομέα της πληροφορικής, η Consip βοηθά το ιταλικό Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών με το στρατηγικό σχεδιασμό των λύσεων πληροφορικής, το συντονισμό έργων μεγάλης κλίμακας και την υποστήριξη των πρωτοβουλιών για την προμήθεια σε σχέση με την πληροφορική.

Η άλλη βασική δραστηριότητα ήταν η ανάπτυξη ενός εθνικού συστήματος προμήθειας για τον ιταλικό δημόσιο τομέα. Αυτό αποτέλεσε πρόκληση, τόσο λόγω της πολυπλοκότητας της δημόσιας διοίκησης της Ιταλίας, με μεγάλο βαθμό αποκέντρωσης και ρυθμιστικής ετερογένειας, όσο και λόγω των πιθανόν αλληλοσυγκρουόμενων στόχων των διαφορετικών παραγόντων. Ακόμα, παρόλο που υπήρχαν ήδη κάποια διεθνή παραδείγματα ηλεκτρονικής προμήθειας, ήταν ξεκάθαρο ότι δεν υπήρχε κάποιο αποδεκτό μοντέλο που θα μπορούσε εύκολα να υιοθετηθεί.

Ο μόνος δυνατός δρόμος ήταν να αναπτύξει η Consip μία νέα λύση, βασισμένη σε όλη τη διαθέσιμη γνώση. Ειδικοί από την οικονομία, τη διαχείριση και την πληροφορική συγκεντρώθηκαν προκειμένου να συνδέσουν αυτό που τότε ήταν ένας νέος τομέας, η ηλεκτρονική προμήθεια, με τις ανάγκες του ιταλικού δημόσιου τομέα. Όπως θα περίμενε κανείς, η πρόοδος δεν υπήρξε γραμμική, αλλά μέσα στα χρόνια η Consip κατάφερε να αναπτύξει μία σταθερή και αποτελεσματική πλατφόρμα ηλεκτρονικής προμήθειας, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως από όλες τις τάξεις των ιταλικών



δημόσιων σωμάτων και η οποία παράγει μεγάλης κλίμακας και καλά τεκμηριωμένα κέρδη σε αποδοτικότητα, τόσο με όρους τιμών προμήθειας όσο και κόστους συναλλαγής. Ενώ οι ομογενοποιημένες διεθνείς στατιστικές για τη δημόσια ηλεκτρονική προμήθεια δεν έχουν συλλεχθεί, τα διαθέσιμα δεδομένα υποδεικνύουν ότι η Consip είναι σήμερα ένας από τους μεγαλύτερους, αν όχι ο μεγαλύτερος, δημόσιος φορέας ηλεκτρονικής προμήθειας στον κόσμο, με όρους ανθρώπων και δραστηριότητας.

Η Consip λειτουργεί κάτω από την αρχή της πλήρους διαφάνειας. Οι κανόνες προμήθειας διατυπώνονται με λεπτομέρεια και δημοσιοποιούνται ευρέως. Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη - δημόσια σώματα, προμηθευτές, πολίτες - μπορούν να καταλάβουν πώς λειτουργεί η Consip και πώς επιδικάζονται οι δημοπρασίες. Η διαφάνεια εγγυάται και την απόδοση ευθύνης, η οποία είναι σημαντική απαίτηση για έναν οργανισμό όπως η Consip, ο οποίος διαδραματίζει έναν ευαίσθητο δημόσιο ρόλο. Η διαφάνεια, επίσης, διευκολύνει τη μάθηση. Πολλές από τις αλλαγές που υλοποιήθηκαν από την Consip κινητοποιήθηκαν από την ανατροφοδότηση που παρείχαν οι χρήστες. Η Consip είναι τώρα μία πηγή εξειδικευμένης γνώσης, τόσο για εκείνους που χαράζουν τις πολιτικές σε άλλες χώρες, οι οποίοι το χρησιμοποιούν ως πρότυπο για την ανάπτυξη των δικών τους φορέων δημόσιας προμήθειας (μερικές φορές με την άμεση συνεργασία των εργαζόμενων της Consip) όσο και για την επιστημονική κοινότητα. Η εμπειρία της Consip έχει οδηγήσει στη δημοσίευση ενός εγχειριδίου το οποίο θεωρείται σήμερα ως κείμενο αναφοράς σε αυτόν τον τομέα.

# Βιβλιογραφία

## Βιβλία

Danilo Broggi,(2006), *Consip: una novità nella pubblica amministrazione'*, Εκδόσεις FrancoAngeli s.r.l.,Italy

Μαρκόπουλος, Ν., (2004), *Δίκαιο Δημοσίων Συμβάσεων Προμηθειών: Εθνικό-Ευρωπαϊκό- Διεθνές*, Εκδόσεις Σάκκουλα.

Δέγλερης, Π., Τσινίδου, Ε., Κωνσταντινίδου, Σ., (2003), *Δίκαιο Προμηθειών Δημοσίου*, Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μάρδας Δ., (2006), *Τα οικονομικά των Προμηθειών Δημοσίου*, Εκδόσεις Ζυγός  
Χονδροκούκης Γ.Π., *Εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Άρθρα

Ηλεκτρονικές Προμήθειες: Υφιστάμενη Κατάσταση κ Προοπτικές στην Ελλάδα & την Ευρωπαϊκή Ένωση, Έκδοση 1.0, Νοέμβριος 2007, Α.Κουντζέρης

Ηλεκτρονικές Προμήθειες-Τι είναι και πως γίνονται», Δρ.Δρίγκας Αθανάσιος, ΕΚΕΦΕ ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ

ΦΕΚ 290- Τεύχος Α. Ν. 2672/1998, Άρθρο 14, Διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικά μέσα (Τηλεμοιοτυπία – Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο), *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*

ΦΕΚ 125 Α΄/25-06-2001, Προεδρικό Διάταγμα 150/2001, Προσαρμογή στην οδηγία 99/93/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με το κοινοτικό πλαίσιο για ηλεκτρονικές υπογραφές, *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*

ΦΕΚ Α΄ 284/22-11-2002, Προεδρικό Διάταγμα Υπ' αριθμ. 342, Διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. ή

μεταξύ αυτών και των φυσικών ή νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου και ενώσεων φυσικών προσώπων, *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*

### **Internet**

Επίσημος ιστότοπος της εταιρίας CONSIP S.p.A [www.consip.it](http://www.consip.it)

Διαδικτυακή πύλη [www.acquistinetpa.it](http://www.acquistinetpa.it)

Διαδικτυακή πύλη Υπουργείου Οικονομίας & Οικονομικών Ιταλίας [www.mef.gov.it](http://www.mef.gov.it)

Ιστότοπος e-προμηθειών [http://www.cosmo-one.gr/educommerce/?page\\_id=290](http://www.cosmo-one.gr/educommerce/?page_id=290)

Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Προμηθειών, <http://www.e-business.com>

Ο σημαντικός ρόλος του θεσμικού πλαισίου, <http://www.e-business.com>

Το κοινοτικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές υπογραφές, <http://www.e-business.com>